

Novos  
Parâmetros

Curriculares  
para o Ensino  
Fundamental

Helder Lopes

contributos  
para a  
rotura do  
processo  
pedagógico





# **Pedradas no Pântano**

**Contributos para a rotura do processo pedagógico**

**Helder Lopes**

**Título:**

Pedradas no Pântano – Contributos para a rotura do processo pedagógico

**Autor:**

Helder Manuel Arsénio Lopes

**ISBN:**

978-989-8805-13-3

**Editor:**

Universidade da Madeira 2017 - Funchal, Portugal

# Índice

PREFÁCIO .....	7
NOTA INTRODUTÓRIA .....	13
ARTIGOS PUBLICADOS NO DIÁRIO DE NOTÍCIAS DA MADEIRA.....	15
Sentido crítico e subserviência.....	17
“Chora, chora que a mamã compra” .....	19
“Ter razão antes do tempo” .....	22
Educar para os “Bitaites” .....	24
Tempos Livres .....	26
Livros escolares e transferências de jogadores.....	29
Escravos do tempo .....	31
“Zona de conforto” .....	33
Gerir equilíbrios ... ..	36
“Vira o ano e toca o mesmo” .....	38
“Tecnologias e Educação” .....	40
“Heróis sem holofotes” .....	43
Fundamentalismos ... ..	46
Um bom exemplo ... ..	48
Muitos anos a hipotecar gerações .....	50

O Euro 2016 e o processo educativo .....	53
“Contas rápidas ...” .....	55
“Paciência Olímpica” .....	58
Credibilidade ... ..	60
Credibilidade ... (parte II).....	62
“Reaprender a brincar” .....	65
Empenhamento e Competência.....	68
A melhor profissão do mundo.....	71
ALGUMAS NOTAS SOBRE O QUADRO DE REFERÊNCIA.....	75
Enquadramento do problema .....	77
Definição do problema .....	96
Alguns condicionalismos a considerar .....	100
Referências bibliográficas .....	146

## PREFÁCIO

Um livro, entendido como corpo organizado de informação, no sentido em que se encontra fixado na nossa cultura e particularmente no modelo de alta cultura, que imperou até à emergência da atual sociedade de informação e comunicação, confinaria num espaço/papel um saber organizado para ser interpretado pelo leitor. No caso presente, tal modelo de livro fica de certo modo posto em causa, uma vez que a forma como o autor distribui os conteúdos conduz a duas possíveis opções de leitura. Por um lado, o leitor pode escolher a forma tradicional e sequencial de leitura ou, por outro, pode optar por a iniciar a partir do capítulo “Algumas Notas sobre o Quadro de Referência”.

No primeiro caso, ao leitor é dado a conhecer o pensamento do autor, através da compilação de artigos publicados no Diário de Notícias da Madeira. Neste registo de crónica, o autor versa sobre temáticas pertinentes, refletindo de forma crítica aspetos caracterizadores da nossa sociedade, embora não infrequentemente as subordine não só ao conceito geral dos sistemas de ensino, enquanto pilar estruturante da construção da sociedade, mas também à especificidade do sistema desportivo, enquanto sistema transversal ao sistema de ensino, dele incorporando parte da sua função, mas dele se distanciando na autonomia que carece para promover a sua função de sublimação das pulsões básicas do ser humano e, nesse sentido, contribuir para a formação completa do indivíduo, integrando-o adequadamente nos sistemas de regulação social.

Neste registo, é de notar a capacidade de o autor tratar de assuntos sérios e de interesse comum, enriquecendo-os com o seu olhar atento e perspicaz, mas sobretudo, com a intenção de retirar das suas análises conclusões ou recomendações para ajudar o leitor a pensar o mundo que o rodeia e a ter sobre ele uma nova atitude. Aqui e ali, esta linearidade expositiva é quebrada, com o intuito de evidenciar o seu inconformismo, pontuando-o com uma escrita irónica, sarcástica e provocatória, decerto escolhida para agitar os espíritos e lhes propor uma postura proativa, precisamente aquela que hoje se exige a quem não quer passar incólume ao dever de participação cívica na sociedade.

Inversamente, como ficou referido, a leitura do livro que agora se dá a lume pode ser realizada logo a partir do “Quadro de Referência”, tanto para aqueles que conhecem o pensamento e a produção escrita do Professor Helder Lopes, na coluna de opinião que mantém há anos no Diário de Notícias, como para aqueles que só agora terão a oportunidade de o fazer. Num ou noutro caso, irão confrontar-se com um registo académico rigoroso, assente em bases teóricas e metodológicas sólidas, embora não isento de um propositado aligeiramento do registo académico, de forma a tornar mais acessível a abordagem temática. O que prevalece, porém, é o esquema dissertativo de cariz académico. Observando estritamente esse seu entendimento, o autor compõe uma profunda e bem documentada reflexão sobre a Sistemática das Atividades Desportivas, problematizando-a em função da definição de conceitos, da construção de paradigmas, e das linearidades, crises e ruturas que a afetaram.



Muito orgulha a quem tem acompanhado o professor Helder Lopes poder usufruir da produção científica de um espírito inquieto e exigente, que coloca na percepção das matérias o empenho de quem tem horror aos charcos e aos pântanos da vida. Esta idiosincrasia do nosso Professor ajuda a entender a estrutura do Quadro de Referência que ousou, de forma inteiramente feliz, para integrar no corpo da presente obra. Embora constitua um elemento de certa forma surpreendente, por ser inabitual na nossa literatura científica, tem, contudo, a vantagem de colocar ao mesmo nível uma análise profundamente crítica e inovadora a conviver com a crónica de opinião. Trata-se de um processo perfeitamente assumido, como se pode verificar na seleção dos textos de opinião e onde, a título de exemplo, se pode referir a crítica incisiva aos *opinion makers* inconsistentes. À luz desse pensamento, a atual sociedade de informação e comunicação massifica as opiniões, fazendo com que, muitas vezes, algumas delas que, noutros contextos, não teriam visibilidade, passassem a ser tidas em conta e a lhes ser atribuída uma credibilidade imerecida. As consequências de tal menorização da opinião fazem descreer os entendidos e os especialistas que estavam acostumados a padrões de análise e de apreciação demasiado exigentes, não se mostrando agora disponíveis para ceder a facilidades discursivas.

As presentes *Pedradas no Pântano*, que sucedem às pretéritas *Pedradas no Charco*, mostram-nos um cidadão interventor nos atuais processos de mudança. Identificando o ecossistema social como estagnado, transmite-nos a ideia de que o curso histórico recente, que reduziu o macrocosmo da socialização planetária ao microcosmo

planetário da aldeia, acabou por dar voz a todos quantos sentiram que tinham capacidade instrumental de chegar a um número quase ilimitado de destinatários. Nesta nova ordem, a questão da massificação da opinião constitui naturalmente um dos temas prediletos de discussão académica, que é aproveitado para marcar uma parte não menosprezável do pensamento expandido no corpo da presente obra. Tanto no comportamento do quotidiano, como na elaboração da complexa teia legislativa e normativa de regulação dos sistemas de ensino e do sistema desportivo, o autor coloca a questão das competências e da validade da formação, incluindo a questão, também política, da escolha dos melhores modelos. Neste contexto, cabe aqui recuperar o velho tópico de se saber a quem compete a apreciação do melhor modelo para decidir sobre o sistema educativo, em geral, ou sobre o sistema desportivo, em particular. Se quisermos trazer à colação, por analogia, o modelo ciceroniano de avaliação aplicada aos oradores, diremos que não deveria haver desacordo quanto a esta discrepância entre especialistas e vulgares fazedores de opiniões. Sempre que houvesse acordo entre ambos, o modelo escolhido seria certamente o melhor. Caso não ocorresse tal coincidência, isso significaria que os não especialistas estariam a valorizar um modelo menos bom, simplesmente pelo facto de não terem tido acesso a um modelo melhor. Trata-se de uma regra milenar, muito simples e de vasta aplicação.

Neste como noutros assuntos, é igualmente necessário atender à longa experiência de gerações e gerações de pensadores, especialistas e operacionais, que muito laboraram para dar respostas às exigências de

cada época. Ao constituírem um lastro de análises e de soluções, foram, de certo modo, capazes de criar escola e atribuir dialética ao conhecer e ao saber fazer.

A atitude argumentativa do professor Helder Lopes vai nesse sentido, ou seja, na direção da reflexão orgânica sobre modelos que podem ser integrados na ação política (que contribui para a decisão acerca do sistema de ensino e do sistema desportivo), sem deixar de fora as universidades e os agentes especializados, exigindo-lhes a intervenção que deles se espera.

Neste quadro de referência, a Universidade poderá desempenhar um papel decisivo no que diz respeito à formação de especialistas e, desse modo, permitir que a formulação de novas abordagens seja sustentada numa base qualitativamente diferente, no âmbito da qual a experiência académica deverá ter a capacidade de responder às solicitações da sociedade. Não se trata de querer, como fica claramente demonstrado pelo conspecto argumentativo defendido pelo autor, que a Universidade se afirme como única detentora do saber e das lógicas decisórias, como se permanecesse arreigada a construções mentais serôdias ou aos Velhos do Restelo deste nosso mundo. A Universidade, embora não deixando de respeitar as opiniões retiradas de qualquer “experto peito”, prefere a lógica da atualização de saberes e o confronto de ideias, suportado pela verificação constante, não excluindo, por exemplo, a aplicação da falsificabilidade popperiana, nem a de outros instrumentos de verificação de “verdades”.

Por tudo isto e também pela ousadia de coligar trabalho atipicamente académico, sob a forma de crónica, e intrinsecamente académico, sob a forma de defesa de tese, a obra que ora é tornada pública constitui um instrumento de inegável valor para todos quantos pretendam cultivar a reflexão sobre dois dos sistemas mais importantes para a formação do cidadão. Não desmerece também o restante conjunto de abordagens que proporcionam um olhar diferente sobre tópicos da atualidade, que vão de uma simples organização de férias de verão ou de uma qualquer questiúncula momentânea, até a um modelo de liderança ou a uma ação política específica.

Estamos, pois, em presença de uma atitude de cidadania solidamente assumida, no mais amplo entendimento do que é a sua integração no corpo democrático da sociedade.

Sílvia Fernandes

Professor Auxiliar da Universidade da Madeira

## NOTA INTRODUTÓRIA

No seguimento da publicação, em 2015, de Pedradas no Charco – Contributos para a rotura do processo pedagógico, onde compilámos os artigos publicados no Diário de Notícias da Madeira entre outubro de 2010 e março de 2015, lançamos agora Pedradas no Pântano – Contributos para a rotura do processo pedagógico.

Pretendemos, por um lado, dar continuidade à compilação dos artigos publicados no referido jornal e, por outro lado, evidenciar um conjunto de “reflexões” que ajudam a compreender o quadro de referência utilizado. Nesse sentido, apresentamos, a título de exemplo, e porque infelizmente ainda continuam demasiado atuais, alguns pontos da investigação realizada no âmbito da nossa dissertação de doutoramento.



**ARTIGOS PUBLICADOS NO DIÁRIO DE NOTÍCIAS  
DA MADEIRA**

(Abril 2015 a Fevereiro de 2017)





## ***Sentido crítico e subserviência***

(13-04-2015)

Felizmente vivemos tempos em que há liberdade de expressão. Contudo ainda existem muitos condicionamentos, alguns bem reais, outros edificados e cimentados por cada um de nós.

Não é, assim, de estranhar, embora seja de lamentar, que nos mais variados âmbitos se continue a não rentabilizar as mais-valias que cada um pode ter para a organização em que está inserido, uma vez que ainda parece dominar a lógica que a “sabujice” ao chefe (ou ao sistema) é a principal e mais rentável forma de sobrevivência ou progressão.

Não é fácil modificar tal estado de coisas. Compete a quem gere criar as condições para que se possa utilizar, de forma aberta e produtiva, a participação de todos (pois todos terão de ter e ser mais valias para a organização).

A título de exemplo, na gestão de uma escola, dum clube, duma equipa, um indicador importante para perceber a dinâmica que se quer imprimir aos processos, é se o líder escolhe para o acompanhar na gestão quem “sabe mais” em certas áreas chave ou, pelo contrário, prefere rodear-se de pessoas cuja principal competência é a subserviência, mais ou menos, acéfala. Pobre líder que tem medo de utilizar os melhores, pobres daqueles que por ele são liderados. Coitados dos que são servidos por tal processo.

Obviamente que a constituição de uma equipa, sendo um bom indicador, não é mais do que isso um indicador. É necessário ter sentido crítico para perceber de forma contextualizada, por exemplo, as implicações e a adequabilidade dos objetivos que se pretendem atingir e das estratégias e metodologias que se vão utilizar em função dos meios e do tempo disponível.

É que não basta agitar a bandeira da mudança que, aparentemente, todos aceitam. É necessário que se perceba, por exemplo, se o que está em causa é:

- 1- “Mudar alguma coisa para que tudo fique na mesma”;
- 2- Melhorar alguns dos processos e estratégias existentes;
- 3- Reformular o quadro global fazendo uma rotura.

Tendo em conta o que temos vindo a defender sustentadamente ao longo dos últimos anos, de uma forma muito sucinta, diremos que a primeira situação não é aceitável... a segunda é apetecível, no curto prazo, mas muito provavelmente será apenas um paliativo que dificultará uma melhoria qualitativa a médio e longo prazo ... a terceira, no mundo de hoje, é, cada vez com mais frequência, não só desejável mas fundamental, contudo não deve ser impulsionada por visões iluminadas, exige ponderação, um estudo e análise prospetiva, uma operacionalização contextualizada e faseada em situações experimentais piloto, de modo a que se minimizem os custos da mudança. Não é porém necessário nem sustentável a visão nihilista de deitar tudo fora e reconstruir sobre os escombros.

Não é fácil ter uma perspetiva de conjunto e perceber as reais implicações dos processos, até porque a Universidade, a Escola e o Desporto, três meios privilegiados de formação e educação, não têm sido capazes de se adaptar e de cumprir a sua função de desenvolver pessoas com sentido crítico, autonomia, criatividade, capacidade de adaptação... Muitas vezes, demasiadas vezes, têm contribuído precisamente para o contrário. O que, convenhamos, é meio caminho andado para o desenvolvimento da subserviência e do conformismo.

Não é assim de estranhar que a Europa em geral e Portugal em particular tenham chegado ao estado a que chegaram. Não foi por mero capricho do destino. Neste tipo de questões, normalmente, colhemos os frutos da nossa ação (ou inação).

### ***“Chora, chora que a mamã compra”***

(12-05-2015)

No início dos anos oitenta do século passado, ainda jovem estudante universitário, ao caminhar mais ou menos apressadamente pelos “túneis” do metro de Lisboa, não conseguia ficar indiferente aos inúmeros vendedores ambulantes que, com um olho no potencial cliente e outro a perscrutar a chegada de algum polícia, lá iam fazendo pela vida. Recordo com particular incidência os vendedores de brinquedos que, assim que viam uma criança, apregoavam em alto e bom som “chora, chora que a mamã compra”.

No fundo, mais não se tratava que a “versão comercial” do habitual “quem não chora não mama” ou “quem não chora Deus não ouve”.

Passados que estão cerca de 34 anos, tenho podido confirmar que tal tipo de estratégia continua a ser privilegiado nas mais variadas atividades e âmbitos profissionais. Contudo, tal não é de estranhar pois é um comportamento que costuma ser recompensado desde o berço. Basta pensar nos pais, avós e demais familiares que, tipo INEM, acodem em velocidade de emergência ao mais leve esboço de choro do bebé.

Certamente que, por vezes, quando se “chora” (no sentido literal ou figurado), existem razões válidas para que ouçamos e, caso seja necessário, se aja em conformidade. Porém, muitas vezes, demasiadas vezes, mais não se trata (do bebé, ao mais alto quadro político, empresarial, académico, desportivo, etc.) do que um estratagema para se conseguir aquilo que se quer, à custa de uma reivindicação mais sustentada no poder altifalante da lamentação e suas repercussões do que na justeza do que se reivindica.

O problema não reside no “choro” mas sim no facto de que, muitas vezes, quem tem o poder para atender à solicitação só ouvir se “chorarmos” ou utilizarmos uma das alternativas usuais como sejam o “amuar” e o “fazer beicinho”.

A análise das diferentes reivindicações (com ou sem “choradeira”) tem de ser feita com uma coerência global e não pelos “decibéis” utilizados.

A título de exemplo, ao nível da educação (na escola, no clube...), não basta o ministro “chorar” sobre a necessidade de reforçar a carga horária

de algumas disciplinas. Temos de equacionar se são mesmo necessárias mais horas para a disciplina x e para a y ou se o que tem de ser modificado é o programa e o processo pedagógico utilizado. É que, quando se está a funcionar mal, o ter mais horas só serve para aumentar a grandeza do erro. O mesmo se passa quando no desporto se reivindicam mais instalações e apoios para competições. É necessário equacionar se já se rentabilizaram ao máximo os meios e as condições existentes. Não basta dizer que os horários das instalações estão todos preenchidos (normalmente só em certos períodos), é necessário equacionar outra dinâmica organizacional dos treinos (e das competições) e se se está a rentabilizar tanto quanto possível cada um.

Tomar decisões não é uma questão de “achar” (e muitas vezes acham só o que lhes interessa na altura). Decidir é (sempre) definir um objetivo, delinear os caminhos para lá chegar, escolher os que permitem uma melhor relação custo/benefício e depois assumir a responsabilidade da tomada de decisão, para pagar quando se erra.

No fundo, é necessário assinar por baixo e ser responsabilizado pelos resultados, mesmo quando o verdadeiro impacto das decisões apenas seja plenamente perceptível algum tempo depois (em educação os ciclos são longos).

Os pais, os avós e, pior ainda, todos nós, mais cedo ou mais tarde, pagamos “o brinquedo dado fora de tempo” (lá em casa, na escola, nas finanças, na qualidade de vida que não temos, etc.)!

## ***“Ter razão antes do tempo”***

(10-06-2015)

Nos mais variados contextos e âmbitos de intervenção, por vezes, ouve-se afirmar que alguém teve razão antes do tempo. Confesso que me questiono de imediato se essa pessoa não terá tido razão no tempo certo e se não terá sido a cobardia, o desleixo, o olhar para o lado, o medo de perder privilégios, o “egocentrismo umbilical”, etc. daqueles que agora lhe reconhecem os méritos que dificultaram ou impediram a concretização do que era defendido.

Por outro lado, também é necessário equacionar se essa pessoa terá ou não utilizado uma estratégia adequada para fazer vingar as suas ideias/propostas, se as mesmas estavam suficientemente alicerçadas/justificadas e não se limitou a mandar “umas bocas” e “disparar em todas as direções”.

É que realmente é mais fácil “dar uns bitaites” e fazer uns alertas inócuos do que fazer análises aprofundadas, utilizando o conhecimento e meios existentes, que contribuam para a resolução dos problemas que se identificam como tal.

Certamente que já todos ouvimos pessoas com responsabilidades a dizer que tinham avisado para o que veio a acontecer (desde o Presidente da República ao treinador de futebol, passando pelo Governador do Banco de Portugal, etc.). Sim alertaram, mas fizeram o que estava ao seu alcance para evitar ou minimizar os riscos que apontavam? Não fizeram tudo ou se fizeram porque é que não resultou?

A título de exemplo, não basta ao treinador dizer que os jogadores estavam avisados para os lances de bola parada, para os contra-ataques, etc. O que é preciso saber é se treinaram convenientemente (em qualidade e quantidade) para aumentarem as probabilidades de conseguirem minimizar ou mesmo eliminar esses ditos pontos fortes do adversário.

Diariamente somos confrontados com inúmeros alertas e com novos escândalos (na política, na banca, no desporto, etc.), mas em boa verdade parece que já nada nos surpreende, pois existe a sensação que a sociedade está a “saque”, onde o que impera é o “vale tudo” e o “salve-se quem puder”.

Uma das razões para que tal aconteça é que maioritariamente fomos/somos formatados por um processo pedagógico que não permite o desenvolvimento das capacidades e potencialidades de cada um, que inibe (e muitas vezes pune) o sentido crítico, pelo que é natural que não exista apetência e capacidade para querer analisar os problemas e as possíveis soluções. Pelo contrário há o natural refúgio em frases feitas e em receitas prontas a consumir.

Um claro indicador da forma como se tratam as questões é que basta que alguém mude de casa para o outro lado da rua, para deixar de ser “bestial e passar a ser uma besta” ou vice-versa.

Contudo, há conhecimento, propostas e soluções alternativas, algumas já testadas, outras necessitando de ser experimentadas. Compete a cada um, no seu âmbito de intervenção e nível de

responsabilidade, optar por tentar ter razão no tempo certo, juntar-se ao rol dos que eventualmente tiveram razão antes do tempo ou então ser daqueles que nem sequer tiveram opinião.

## ***Educar para os “Bitaites”***

(10-07-2015)

Nesta altura do ano normalmente somos bombardeados com doudas opiniões acerca das negociatas entre clubes de futebol a que pomposamente se chama de mercado de transferências. E este ano temos também a abrilhantar o frenesim opinativo a crise Grega.

Ele são infindáveis programas de televisão, páginas de jornal, entrevistas a “prémios nobel” e a transeuntes incautos, comentários no Facebook, Twitter, etc.

Para um país tão pequeno e com tão elevado défice de produtividade, na maioria das áreas, a proliferação de tantos “especialistas” não deixa de ser paradoxal.

Porém, se estivermos inclinados a concordar com Umberto Eco quando defende que a TV já tinha promovido o idiota da aldeia para um patamar onde ele se sentia superior e que agora a internet e as redes sociais deram a palavra a uma “legião de imbecis”, talvez tudo fique mais claro.

A questão não está em impedir que as pessoas possam opinar sobre o que quiserem e como quiserem até porque, na maioria das vezes,



enquanto consumidores podemos mudar de canal, de página de jornal, sair das redes sociais, etc., mas sim em dotar as pessoas de capacidades e competências que lhes permitam distinguir as opiniões fundamentadas dos meros “bitaites”. Esta é uma mudança dos centros de decisão que não podemos ignorar, pois acarreta uma alteração estrutural com grandes consequências e que muitos teimam em menosprezar.

Contudo, o problema é que o processo pedagógico (do pré-escolar à universidade, do clube ao ginásio, da família ao grupo de amigos...) que deveria permitir o desenvolvimento dessas capacidades e competências, na maioria das vezes, potencia precisamente o contrário. Ou seja, o desenrascanço, os expedientes, a memorização de uns truques e umas reproduções mais ou menos mecanizadas, no fundo ensina “a mandar (ou comer) uns bibaites” pois não há tempo para estudar e analisar de forma contextualizada os fenómenos.

Passa-se a correr pelas matérias dos extensos programas que o exame está à porta, prepara-se para ganhar a competição do próximo fim de semana, mesmo que tudo isto a médio e longo prazo comprometa o desenvolvimento das capacidades e potencialidades de cada um (e dos grupos/equipas).

Mas se as potencialidades tecnológicas permitem a difusão, em pé de igualdade, da opinião do “especialista” e do idiota da aldeia que virou “especialista”, também é verdade que permitem que cada um seja responsabilizado por aquilo que diz e defende.

Mas será que fazemos isso? Porque será que temos receio de identificar e expor “opinadores” que são autênticos “cataventos”, verdadeiros contorcionistas e malabaristas dos factos, ao serviço de terceiros ou das suas próprias azias e ódios de estimação?

Certamente que muitos dirão que há coisas bem mais importantes para nos preocuparmos. Contudo, não nos devemos esquecer que não chegámos ao atual estado de disfuncionalidade do país e da Europa por mero acaso. Quando nos preocupamos essencialmente com o nosso umbigo, quando não fazemos ondas e optamos pelo mais fácil, ou seja consumimos e debitamos “bitaites” em vez de refletirmos com os meios e conhecimentos hoje disponíveis, damos uma preciosa ajuda e colocamo-nos a jeito... por isso não é de estranhar que nos estejamos “a ver gregos” para sair do atoleiro onde nos enfiámos (deixámos enfiar)...

## ***Tempos Livres***

(11-08-2015)

Em pleno agosto as crianças e os jovens estudantes estão praticamente a meio das denominadas “férias grandes”. Para muitos pais elas são grandes demais, por um lado ficam sem ter onde “depositar” os filhos quando eles ainda não têm autonomia para ficar sozinhos e, por outro lado, quando são maiores, dizem que ficam com demasiado tempo

livre e isso só “os amolece e cria maus hábitos, ficando com os horários desregulados”. Isto porque, por exemplo, deitam-se tarde e levantam-se por altura da hora de almoço, pois ficam toda a noite no computador a jogar e conversar com os amigos, a ler, a ver séries e filmes, nas discotecas, etc.

Será que depois de os vermos tão empenhados ainda temos o descaramento de dizer que os jovens de hoje têm dificuldade em se concentrarem e não têm interesse por nada? Na realidade, o que é natural é que eles se concentrem e tenham interesse naquilo que lhes diz alguma coisa, que seja desafiante, que desenvolva as suas capacidades e potencialidades, que estimule e ajude a construir os seus imaginários ...

Mas voltemos às férias e à aversão que “os adultos” parecem ter em relação aos tempos livres dos mais novos. Não é por acaso que até existem as denominadas “atividades de ocupação de tempos livres”. Como se fosse necessário ocupar os tempos livres de forma formal, sob a orientação de quem define que à terça é dia de praia, à quinta das atividades x, y e z, que uma é feita às 10h, outra às 11.30h, etc.

No fundo, entre algumas boas intenções e iniciativas com alguma qualidade, a maioria acaba por oferecer uma panóplia de atividades “chiques e outras mais mezinhas” com horários rígidos, com os miúdos a ter muito pouca autonomia e espírito de iniciativa... Ou seja, os tempos livres deixaram de o ser e passaram a ser mais umas atividades calendarizadas e orientadas por alguém que, na maioria das vezes, programa algo dirigido à média e não se preocupa, de forma

personalizada, com as reais necessidades, motivações e interesses de cada uma daquelas crianças e jovens que tem à sua responsabilidade.

Mas nada disso nos deve espantar, pois acaba por ser uma continuação do modelo fabril que ainda domina o processo pedagógico nas nossas escolas, nos clubes, na família... mesmo que agora utilizando atividades realizadas fora dos muros habituais. É evidente que se pode argumentar que os miúdos gostam. Acreditamos que sim, também gostam de batatas fritas e gelados... tal como também parecem gostar da escola. O que parecem não gostar é das aulas e do que lhes está associado...

Contudo, a discussão sobre o processo pedagógico não é sobre o tipo de escola que queremos, se educar é ou não o desenvolvimento das capacidades e potencialidades dos alunos mas sim se, em Portugal, existem ou não muitas férias, se os alunos têm muito tempo livre e se os professores são uns malandros que não querem trabalhar, etc.

Por falta de espaço temos de deixar essa discussão para outra altura. Entretanto tomamos a liberdade de sugerir que aqueles que se querem ficar por esta segunda parte da questão entretanto verifiquem alguns dados e talvez fiquem surpreendidos. Por exemplo, será verdade que os alunos em Portugal até ao 9ºano têm mais 3 mil horas de aulas que os alunos na Finlândia? Se sim, porque é que os Finlandeses estão no topo dos rankings que tantos parecem adorar e venerar? Certamente que não nos poderemos ficar por dados pontuais e abordagens redutoras e simplistas. Não nos podemos deixar embalar por discursos demagógicos,

temos a obrigação de exigir que as medidas educativas (e não só) tenham uma coerência de conjunto sem subserviência a clientelas (por mais legítimas que sejam) ...

## ***Livros escolares e transferências de jogadores***

(09-09-2015)

Em pleno arranque da época “futebolística” e do ano escolar, facilmente constatamos duas temáticas em destaque. Por um lado as “negociatas” entre clubes, empresários, treinadores, etc. acerca da “compra e venda de jogadores” e, por outro lado, a fatura que as famílias mais uma vez têm de pagar pelos livros escolares dos seus educandos. Ou seja, dois tipos de “negociatas”.

No primeiro caso, por vezes, somos levados a pensar que não nos diz respeito. “Eles que se entendam, que façam os investimentos (ruinosos ou não) que quiserem pois o dinheiro não é nosso”. Ora, não é bem assim. Enquanto contribuintes e consumidores dos mais variados produtos, a história tem-se encarregado de demonstrar que, mais vezes do que desejaríamos, somos chamados a pagar pela incompetência, desvarios e desonestidade daqueles que, do alto do seu pedestal, diziam que apenas tinham de prestar contas a si próprios, aos seus sócios ou acionistas.

Mas, enfim, enquanto “meio mundo” anda entretido a discutir, de forma superficial, essas “negociatas” fica espaço para que, ou tudo fique

na mesma (quando eram necessárias reformas) ou se cometam os maiores atropelos em áreas estruturantes.

No que respeita aos livros escolares, ao centrarmos, muito compreensivelmente em altura de crise, a discussão no seu preço e no peso que isso tem no orçamento familiar (por estas e por outras como é que ainda se admiram com a baixa natalidade), acabamos por não questionar um processo pedagógico que se alicerça, fundamentalmente, no cumprimento de programas típicos de uma escola do século XIX em que os livros/manuais escolares se assumem “como o conhecimento que é preciso saber reproduzir”...

Contudo, ao contrário do que se possa pensar, mesmo nesta escola, que tem imensa dificuldade em deixar de estar enclausurada nos seus muros (apesar do esforço de alguns dos seus profissionais para sair desse autêntico coleto de forças), é possível criar alternativas, seja para utilizar livros escolares sem custos ou custos residuais para as famílias e para os contribuintes em geral, seja para ter um processo pedagógico que dispensa os livros únicos que, muitas vezes, apenas servem para encher mochilas que “deformam a coluna” e o pensamento...

Mas não nos iludamos, não basta substituir os livros escolares por uns “tablets” (embora só por si pudesse obrigar a algumas alterações significativas), é necessário repensar a escola como um todo e redefinir o seu papel na educação, numa sociedade que muda e continua a mudar, por vezes, de forma aparentemente errática.

Porém, não nos podemos esquecer que repensar a escola de uma forma coerente exige que a discussão não se centre só na própria escola e naqueles que com ela diretamente lidam em certas etapas da sua vida. Não devemos cometer o mesmo erro daqueles que pensam que as “negociatas” do futebol não nos dizem respeito...

### ***Escravos do tempo***

(09-10-2015)

Com o início do ano letivo e da época desportiva em muitas famílias começa a escravatura do tempo.

Consoante os gostos e possibilidades, para além das horas definidas para entrar e sair das aulas, muitas vezes ainda existem treinos, explicações, escolas de línguas, conservatório, atividades extra curriculares, trabalhos de casa, etc. A estes podem juntar-se, no fim de semana, as competições desportivas, as festas de aniversário, as atividades religiosas e culturais, etc.

Há pais que dizem que, seja durante a semana, seja ao fim de semana, uma boa parte do tempo estão a fazer de motoristas para evitar que os filhos percam muito tempo em deslocações a pé ou de transporte público.

Se mapearmos as atividades diárias e semanais que muitas das nossas crianças e jovens têm, é provável que constatemos que existem muito

poucos “tempos livres”. Isto só por si não deve ser assumido como negativo.

Contudo, se pensarmos que por um lado muitas destas atividades são impostas e que, por outro lado os horários são muito pouco flexíveis, ou melhor, na esmagadora maioria das vezes são fixos e imutáveis, já o panorama pode ficar mais negro...

Será que já nos questionamos, por exemplo: - Porque é que os horários escolares (do ensino básico ao universitário) são tão pouco flexíveis e os alunos têm tão poucas hipóteses de optar pelas disciplinas e pelos horários que querem? - Porque é que os horários dos treinos, mesmo quando existem treinadores a tempo integral, instalações e transporte disponíveis durante quase todo o dia, continuam a ser concentrados ao fim da tarde/noite, mesmo que os alunos tenham manhãs ou tardes sem aulas? - Porque é que os alunos ou os seus pais sentem a necessidade de recorrerem às explicações nas mais variadas disciplinas (essencialmente naquelas onde há exames)? - Porque é que o voluntariado e o empreendedorismo (do ensino básico ao universitário) têm uma expressão tão residual?

Certamente que estas questões podem ser analisadas sobre diferentes prismas e formas, mas talvez um aspeto nuclear seja a necessidade que deve existir de questionar porque é que as coisas são de determinada forma, se têm de ser assim, se não haverá formas mais eficientes e rentáveis de as fazer?



No que respeita ao sistema educativo e ao sistema desportivo não será estranho que, no essencial, toda a sua estrutura organizacional e o processo pedagógico predominante continuem a ser basicamente os mesmos ao longo de décadas?

Parece-nos desejável e necessário que se explorem alternativas. Há conhecimento e meios disponíveis. Há projetos bem estruturados e cujos primeiros resultados concretos configuram experiências de sucesso.

Talvez seja compreensível que, quando se “bate no fundo” e as disfuncionalidades são tão grandes, se tenha o pensamento daquele deputado brasileiro cujo *slogan* era “vota no Tiririca que pior não fica” e dessa forma se queira justificar qualquer mudança. Porém, não devemos confundir projetos-piloto com aventureirismos.

Não basta agitar a bandeira da mudança para que tudo seja permitido. É essencial que, no mínimo, se estabeleçam muito bem quais são os objetivos a atingir, quais os recursos necessários, como será monitorizado o processo e como se avaliarão os resultados.

É necessário prestar contas numa lógica de custo-benefício que não se resuma à vertente económico-financeira de curto prazo. Se há mais-valias a diferentes níveis é necessário que as mesmas sejam apresentadas e quantificadas, mesmo que a unidade de medida não seja o “euro”.

### **“Zona de conforto”**

(10-11-2015)

Será que cada um de nós conhece e utiliza intencionalmente a sua zona de conforto? Tem consciência das vantagens e desvantagens que a mesma proporciona? Tem noção se esta se tem mantido ou modificado ao longo do tempo, por exemplo em função da alteração das suas capacidades e competências, ou do próprio contexto? Sabe se essa estabilidade ou modificação foi planeada ou simplesmente fruto da inércia ou de “fatores aleatórios”?

É que para evoluirmos temos de alargar os limites mínimos e máximos. Para que isso aconteça, muito provavelmente, em certas alturas e momentos temos de sair da nossa zona de conforto (do quadro de referência que utilizamos, das nossas rotinas, do que fazemos ou deixamos de fazer, da forma como nos relacionamos com os outros, etc.), temos de correr riscos, expomo-nos, apresentar e discutir ideias e propostas, tomar posições, fazer novos investimentos (não apenas económico-financeiros, mas também, emocionais, educacionais, culturais, físicos, etc.).

Contudo, não basta ter vontade e querer, é preciso saber quando sair. É necessário planear e calcular os riscos, por exemplo, em função dos objetivos visados, dos meios e do tempo que dispomos. O aventureirismo ignorante ou irresponsável e a desonestidade são, em boa medida, os grandes responsáveis pelas disfuncionalidades com que diariamente nos confrontamos nos mais variados âmbitos da nossa vida privada e profissional.

Em abono da verdade também não nos devemos esquecer que a zona de conforto de alguns é a intriga, a inveja, a guerrilha, o boato, o anonimato por detrás do teclado... É assim que se sentem realizados... Há que reconhecer que, mesmo para a “desonestidade de alto nível”, é necessário ter grandes capacidades e competências. É pena que estas não sejam utilizadas de forma mais produtiva...

A um outro nível, a título de exemplo, na competição desportiva, temos de saber (e treinar, embora isso seja o mais difícil) se, com determinados adversários, os devemos forçar a sair da sua zona de conforto, pois isso irá fragilizá-los, ou se pelo contrário queremos que eles se mantenham lá o maior tempo possível, pois quando arriscam sair ou a isso são obrigados, normalmente superam-se utilizando “na plenitude” as suas capacidades e competências.

Reiteramos que na Educação e no Desporto (e em tantas outras áreas), se não sairmos da zona de conforto (por exemplo, os professores/treinadores e os alunos/desportistas), é bem possível que estejamos a condicionar e mesmo a impedir o completo desenvolvimento das capacidades e potencialidades de cada um.

Os dirigentes da escola e do clube, os professores e os treinadores, os alunos e os desportistas, sem esquecer os encarregados de educação, a comunicação social e o público em geral, como é que lidam com a inovação (uma certa forma de sair da zona de conforto individual e coletiva)? Como lidam com a procura de novas respostas para os problemas que se levantam?

Porque será que o insucesso é social e culturalmente mais penalizado quando se tentou inovar do que quando se fez o que é habitual?

Por mais que coloquemos a cabeça na areia ou assobíemos para o lado e tentemos sobreviver na nossa zona de conforto, o mundo muda e continua a mudar. A maioria das respostas que utilizámos no passado já não são as mais adequadas para resolver os problemas de hoje e muito dificilmente ajudarão a “enfrentar o futuro”. Antes pelo contrário ... por isso ...

### ***Gerir equilíbrios ...***

(09-12-2015)

Fala-se muito de fundamentalismos, radicalismos e excessos. Normalmente, estamos-nos a referir a questões de fé e a atos violentos que todos condenamos veementemente.

Contudo, será que temos consciência que, muitas vezes, os comportamentos “radicais” podem ter múltiplas formas e contornos (aparentemente nada violentos), estando presentes no nosso quotidiano, “camuflados” atrás de um “novo riquísmo intelectual” que nos quer impingir certezas de um “conhecimento cientificamente provado”, esquecendo-se que em ciência não há certezas.

A título de exemplo, se por um lado hoje parece evidente que nos devemos preocupar com o tipo de alimentação e com o ter uma vida ativa, ... por outro lado devemos equacionar se uma “atitude

fundamentalista” em relação à dita alimentação saudável e ao exercício físico não poderá ser contraproducente.

É que, normalmente, essas obsessões não se confinam à própria pessoa (o que já de si pode ser perigoso), existindo a tentação de, também de forma obsessiva, querer levar os outros a ter o mesmo tipo de comportamento. Assumindo-se mesmo o papel de uma espécie de “polícia alimentar e do exercício” que pune (nem que seja psicologicamente) quem opte por não cumprir à risca os denominados parâmetros de um “estilo de vida saudável”.

Ora, o fundamental é saber gerir equilíbrios. Uma pessoa é muito mais do que os valores do índice de massa corporal, do nível de colesterol e triglicéridos, da tensão arterial ... Certamente que são indicadores importantes e devem ser tidos em conta, mas será que temos de nos privar, por vezes, de comer um gelado, um cozido à portuguesa, uns hambúrgueres e pizzas, só porque dizem que fazem mal? Será que os potenciais “malefícios” não serão bem piores se não comermos e nos penalizarmos por não ter comido, por não termos ido à festa x ou y,...? Será que o prazer de comer pontualmente esses tipos de alimentos não ajudará a melhorar outros parâmetros fundamentais como o nosso “índice de felicidade”?

O mesmo se passa em relação ao exercício físico e à prática desportiva. Com a posologia adequada às motivações, necessidades e potencialidades de cada um, pode ser um poderoso aliado da qualidade de vida.

Porém, em excesso ou sacrificando de forma compulsiva outras vertentes da vida, pode prejudicar a “própria saúde”, entendida pela Organização Mundial de Saúde, há mais de 60 anos, como o completo bem-estar físico, mental e social e não apenas ausência de doenças.

É assim necessário que cada um consiga encontrar e desenvolver os seus equilíbrios, devendo para tal, por exemplo, saber montar estratégias para os alcançar, tomar decisões adequadas a cada situação, ter capacidade de adaptação perante os problemas que a vida lhe coloca.

Uma pergunta que se impõe é se a educação que temos, através da escola, da universidade, do clube, da família, da comunicação social, da net... nos ajuda a encontrar e desenvolver equilíbrios ou, se pelo contrário, nos “empurra” para a intolerância, para irmos na onda, para seguirmos quem melhor sabe “dourar a pílula” independentemente do conteúdo...?

### ***“Vira o ano e toca o mesmo”***

(09-01-2016)

Por estes dias o mais comum é que todos, ainda embrenhados no espírito festivo, saudemos os nossos conhecidos e por vezes desconhecidos com os votos de um Bom Ano. Muitas vezes até parece que, pela simples mudança de calendário, as coisas como que por arte mágica passam a ser diferentes. Aliás, as habituais promessas que fazemos aos outros e a nós próprios sobre algumas mudanças que

pretendemos implementar, normalmente acabam por ruir à primeira dificuldade ou resistência ...

Mas como “sonhar” ainda não paga imposto (embora acreditemos que alguns “crânios”, especialistas em meter a mão no bolso alheio, não desdenhassem fazê-lo) talvez seja uma boa altura para, com o pés bem assentes na terra, dar por um lado azo à imaginação e, por outro, fazer análises prospetivas que nos auxiliem a tomar decisões rentáveis.

Talvez seja um exercício interessante formular algumas perguntas que nos ajudem a não cair, seja no conformismo típico de comer e calar, seja no permanente estado de reclamar por tudo e por nada.

Será que fará sentido questionarmo-nos, por exemplo ao nível do sistema educativo e do sistema desportivo, sobre a rentabilidade daquilo que fazemos e nos obrigam a fazer? Que tipo de escola/clube e de aulas/treinios gostaríamos de ter? Que avaliações e competições seriam mais adequadas?

É claro que pensamos que faz sentido. Contudo, temos de primeiro definir, por exemplo, que tipo de Homem queremos formar e que meios temos ou podemos vir a desenvolver para o fazer. É que, sem saber para onde queremos ir, ou pelo menos sem conhecer diferentes alternativas, dificilmente chegaremos a algum lugar sem custos muito elevados, a não ser que sejamos bafejados por uma boa dose de sorte...

O que está em jogo é ser capaz de formar pessoas sem lhes castrar o prazer da descoberta, a capacidade de sonhar e empreender...o que não

deve ser desonestamente confundido com o fazer castelos no ar e viver nas nuvens.

Porém, quando o empirismo lógico ainda reina nas nossas universidades e na formação que as mesmas promovem, facilmente se perceberá que o processo pedagógico que predomina nas escolas e nos clubes ainda demorará muito tempo a conseguir sair do espartilho cartesiano. Isto apesar de alguns profissionais, nos mais variados âmbitos e em diferentes níveis do processo de tomada de decisão, não se cansarem de tentar remar contra a maré. Mas, convenhamos que, por vezes, demasiadas vezes, as dificuldades que se colocam para vencer certas resistências são tão grandes e consomem tanto tempo e esforço que acabam por desmotivar e ser um convite ao deixar andar e ao conformismo.

Se nada fizermos bem podemos continuar a lamentar o nosso “triste fado” e, todos os anos, com uma crença renovada, voltar a subir para a cadeira com doze passas na mão...

Ops... já ia desejar um Bom Ano ...

## ***“Tecnologias e Educação”***

(09-02-2016)

Se os smartphones, tablets, computadores e a respetiva ligação à internet fazem parte da nossa vida quotidiana e reconhecidamente



podem ser um poderoso instrumento de trabalho e de prazer... porque é que estão praticamente banidos da grande maioria das “salas de aula”?

É certo que há algumas experiências pontuais, ainda muito embrionárias, e até se levantou, ultimamente, a possibilidade dos idolatrados exames serem realizados “online”. Contudo, a verdadeira questão é se, no essencial, há ou não uma rotura com um processo pedagógico centrado nos professores e em programas disfuncionais e desajustados da realidade?

Porque é que as nossas crianças e jovens continuam a ir com mochilas com excesso de peso, cheias de manuais cujo preço exorbitante obriga, ano após ano, muitas famílias a fazer contas e a passar privações para que nada falte aos filhos?

Não se trata de deixar de ter manuais em papel e passar e ter os mesmos manuais em formato digital (já existem), embora só por si já ajudasse, nem que fosse por aliviar as costas dos miúdos e os bolsos dos pais. A lógica tem de ser outra, já que o conhecimento é produzido a uma velocidade que temos dificuldade em acompanhar. É preciso ajudar a separar o "trigo do joio" pois, muito do que se produz (esteja na net ou nas estantes das livrarias) é mero “lixo”, seja por ser repetição do que já se sabia, mas com outras roupagens, seja por ser errado ou inócuo e só servir para perder tempo.

A “aula” deve ser uma visita guiada (as tecnologias podem dar uma ajuda) onde o professor tem que ter condições para ser um catalisador de processos de amadurecimento, não impingindo o que "tem em

armazém" (muitas vezes fora de prazo) mas ajudando o aluno a levantar e a resolver problemas através do domínio de metodologias e instrumentos de pesquisa e de atuação que lhe permitam desenvolver e operacionalizar as estratégias mais adequadas e não apenas a reproduzir soluções pré-formatadas.

É possível e desejável explorar novos caminhos e processos (veja-se por exemplo as potencialidades de uma lógica tipo Khan Academy). Porém não basta ser diferente e utilizar umas tecnologias e alegar que passámos a estar centrados no aluno. É necessário demonstrá-lo. Ou seja, ou se consegue, de forma personalizada, estimular a criatividade, a autonomia, a montagem de estratégias, a capacidade de adaptação e de pesquisa, a tomada de decisão em situações críticas, etc., desenvolvendo as capacidades e potencialidades de cada um, ou não se consegue e tem de se continuar a tentar...numa lógica de conjectura-refutação e não numa de aventureirismo egocêntrico e irresponsável.

Não devemos ter receio se não dominarmos algumas tecnologias, elas são apenas instrumentais se estiverem ao serviço da “sabedoria da experiência”. Ora um dos grandes problemas é que muitos dos que deveriam ter essa “sabedoria da experiência” mais não têm que as mesmas experiências muitas vezes repetidas. Nesse caso compreende-se que queiram manter tudo como está e se refugiem em processos que já tiveram a sua época. Até porque a ignorância prepotente de alguns iluminados os continua a manter vivos através da máquina legislativa e das pesadas e complexas estruturas que dela resultam...

Com as potencialidades que existem não nos podemos desculpar com a legislação. Aliás, a este propósito, lembro-me sempre do meu sogro quando recorda que já no Direito Romano se dizia “*non omne quod licet honestum est*” (nem tudo o que é lícito é honesto).

Será que estamos a ser honestos com esta geração de crianças e jovens? A maioria dos indicadores diz-nos que não...

### ***“Heróis sem holofotes”***

(09-03-2016)

Numa sociedade de fachada, onde o embrulho parece assumir maior importância que o conteúdo, é relativamente fácil endeusar instituições e pessoas. Temos assim “heróis” para todos os gostos e feitios. Há os “heróis” da família, do grupo de amigos, da rua, do bairro, da região, do país, do mundo e até os de todo o universo conhecido e mais além.

Essa promoção (muitas vezes auto promoção), facilitada pelas tecnologias de informação hoje disponíveis, tanto pode ser consequência, por exemplo, de uma campanha muito bem organizada, com fins bem definidos (declarados ou não, mais ou menos honestos, etc. ...), ou ser fruto do espontâneo reconhecimento social ...

Nada de mais se não nos limitarmos a consumir e replicar o que nos impingem sem que exista a preocupação de compreender efetivamente o que está para além do embrulho que nos apresentam.

Contudo, seja por incapacidade de perspetivar criticamente o que nos rodeia, seja por comodismo e negligência, muitas vezes, preferimos ir na onda e limitamo-nos a fazer de caixa-de-ressonância...

Os exemplos de disfuncionalidade proliferam, porém, por vezes, para além dum primeiro esboço de indignação, preferimos fazer de conta que, por exemplo, os casos de corrupção e manipulação de resultados não existem ou que são apenas pontuais.

Não é, assim, de espantar os inúmeros falsos “heróis” que foram idolatrados e que acabaram por cair em desgraça. Por causa de alguns deles estamos a pagar bem caro ...

O Desporto (no sentido lato), pelas mais variadas razões, nomeadamente pelos interesses que despoleta, pela expressão sociocultural que tem, pelos comportamentos que solicita, é um campo privilegiado para: a) por um lado, promover heróis com pés de barro (relembremos os casos da FIFA e da organização de eventos, dos clubes e das apostas desportivas, dos desportistas e redes de produção e distribuição de substâncias ilícitas, etc. etc.); b) por outro, ignorar (ou mesmo ostracizar) aqueles que, de forma exemplar, muitas vezes longe dos holofotes mediáticos, rentabilizam os meios que têm à sua disposição, se empenham de forma abnegada no desenvolvimento das capacidades e potencialidade dos desportistas de que são responsáveis e/ou das instituições onde desenvolvem a sua atividade.

Os resultados desportivos podem e devem ser um importante indicador do trabalho realizado desde que se tenham em conta os capitais

utilizados (não apenas financeiros) para alcançar esses resultados. Ou seja, temos de analisar o rendimento que se obtém (lucro em função dos capitais investidos) e não apenas o resultado final.

Se precisa de “heróis” para idolatrar ou seguir o exemplo, em vez de andar ao sabor dos acontecimentos e atrás de figuras mediáticas, talvez seja mais útil procurar “perto de si”, quem é que, por exemplo, nas escolas e nos clubes faz autênticos milagres com os meios que dispõe. É que há alguns professores, treinadores, alunos, pais e encarregados de educação ... que, sem aparecerem nos primeiros lugares dos rankings escolares e desportivos, pelo seu exemplo de profissionalismo, empenho, dedicação e sacrifício podem realmente ser dignos do nosso reconhecimento.

Mas não é fácil pois não somos educados através de um processo pedagógico que promova a reflexão e o espírito crítico, antes pelo contrário somos formatados para a aceitação acéfala do que é transmitido...

É preciso perceber e fazer perceber que não se é mais ou menos importante por se aparecer ou não nas luzes da ribalta, por se ser mais ou menos reconhecido em termos sociais. Por vezes o melhor reconhecimento pode estar na “satisfação do dever cumprido” e/ou no “sorriso e no brilho dos olhos” daqueles com quem se trabalha....

## ***Fundamentalismos ...***

(09-04-2016)

No desporto, na escola, na universidade, na política, nos serviços públicos, na família, no grupo social e em tantos outros locais e contextos, facilmente encontramos “pequenos fundamentalistas” (reais ou potenciais).

Não têm todos as mesmas características. Existem muitos tipos e estilos, contudo uma das características que porventura mais os distingue é uma certa tendência para a “irracionalidade” que os faz acreditar que são uma espécie de iluminados num mundo de “totós”.

Muitas vezes, essa tendência fundamentalista, contribui para que vejamos pessoas “inteligentes e respeitáveis”, com provas dadas em diferentes áreas, a “perder a racionalidade” quando defendem a família, o clube, o partido, a religião, etc. Não confundir esta “perda de racionalidade” com os “lambe botas” e os interesseiros que tudo fazem para agradar a quem tem o poder.

É, assim, normal (mas não deveria ser) assistirmos a uma espécie de defesa do indefensável, caindo-se, por vezes, no ridículo. Aliás, com os meios tecnológicos que hoje temos à nossa disposição facilmente podemos, por exemplo, identificar as posições que cada um tomou ao longo do tempo e perceber quando se está perante uma alteração coerente de opinião, ou perante uma “prestação de serviço” a mando de alguém ou de algo ... Há quem seja o pior inimigo de si próprio. Por vezes

é possível refutar o que alguém fez ou defende com as posições e os argumentos que o próprio utilizou no passado...

Se há contextos onde abundam posições fundamentalistas, eles são o desporto, a escola e a universidade. O que, convenhamos, é perigoso uma vez que têm um papel estruturante na formação do Homem.

De uma forma sucinta, diríamos que as posições se extremam entre dois polos, por um lado a utilização do desporto, da escola e da universidade como meios de conservação e manutenção do que está instituído, por outro lado a possibilidade de se tornarem polos atratores de dinâmicas de transformação e mudança.

Neste tipo de discussão e conseqüente tomada de decisão, ninguém consegue ficar de fora, queira-se ou não todos participamos, seja por ação seja por omissão.

Desta forma seria desejável que as opiniões e tomadas de posição fossem feitas com a consciência das implicações que daí poderão advir. Porém, quando o processo pedagógico dominante ainda é o do século XIX, centralizado nos professores e nas matérias, estamos conversados...

Entretanto, sobre o direito à opinião, coloco à vossa consideração um pequeno excerto de um artigo de Nuno Lobo Antunes, publicado no Expresso de 12 de março (p.35): «Ter opinião dá muito trabalho. Exige estudo, pesquisa, reflexão e experiência do assunto sobre o qual se opina. Contudo, assiste-se nos média e redes sociais à expressão da mais profunda ignorância, exibida sem qualquer pudor, porque todos temos direito a uma ‘opinião’. Não temos, quando a nossa preparação não

permite fazer afirmações cuidadosamente fundamentadas. ‘Devemos respeitar as opiniões dos outros’, é um lugar-comum. A verdade, porém, é que não devemos respeitar a opinião dos mal informados, tendenciosos, incompetentes ou enviesados ...».

### ***Um bom exemplo ...***

(10-05-2016)

De 1 a 7 de maio decorreu no Complexo de Piscinas Olímpicas do Funchal o Campeonato da Europa de Natação Adaptada. O Instituto Português do Desporto e Juventude classificou-o como o maior evento desportivo realizado em Portugal em 2016! Não vos irei maçar com números que são do conhecimento público, mas, convém referir que, muito possivelmente, se tratou do evento desportivo com maior grau de complexidade alguma vez realizado na RAM.

De seguida partilho convosco breves reflexões.

Em primeiro lugar, gostaria de realçar os grandes protagonistas do evento, os nadadores, que são um excelente exemplo de perseverança, de capacidade de superação perante todos os limites, do que é lutar contra as adversidades da vida ...

Em segundo lugar, mencionar todos os elementos de apoio e suporte aos nadadores onde, naturalmente para além dos treinadores e demais “equipa técnica”, se incluem os familiares, pois não nos devemos esquecer que algumas das deficiências são deveras limitadoras da



mobilidade e liberdade individual, obrigando a uma dinâmica familiar e social muito especial...

Em terceiro lugar, referenciar os apoios, nomeadamente: - os públicos (governamentais e autárquicos) que são “despoletadores” de mais-valias generalizadas nas pessoas e nas empresas regionais; - os privados que também compreendem que os dividendos que se retiram deste tipo de eventos não são só de curto prazo ...

Por último, uma palavra para a organização, sendo que aqui não posso deixar de quebrar uma regra que tenho utilizado ao longo de mais de cinco anos e meio de artigos de opinião escritos mensalmente no DN, ou seja, tenho de distinguir especificamente duas pessoas: o Presidente da Federação Portuguesa de Natação, Prof. Doutor António Silva (Professor Catedrático de Ciências do Desporto, da UTAD) e o Presidente da Associação de Natação da Madeira, Mestre Avelino Silva (Licenciado em EF e Desporto e Mestre em Ensino de EF nos Ensinos Básico e Secundário pela UMa). Sem menosprezar a importância de outros elementos da organização, eles, cada um no seu nível de intervenção, foram um exemplo de como se podem gerir equipas com profissionais e voluntários com diferentes formações e experiências de vida, otimizando o que cada um tem de melhor.

No fundo, estes dois profissionais (não apenas por este evento) dão um importante contributo para a desmistificação do estigma, que alguns ainda teimam em manter, entre “teóricos e práticos”, rotulando

automaticamente os académicos e quem tem formação universitária de “teóricos”.

O problema não se pode centrar em “teóricos ou práticos” mas em quem tem capacidades e competências para realizar obra com coerência. Ou seja, tendo um quadro conceptual de base e dominando metodologias e instrumentos que permitam a rentabilização dos processos...

É certo que a “popularidade” de tal estigma não se pode atribuir em exclusivo ao facto de alguns quererem esconder a sua incompetência, aos interesses instalados e ao receio de perder “o poleiro”. Infelizmente muitas vezes, demasiadas vezes, a formação universitária (tal como todo o sistema educativo) ainda está demasiado centrada nos professores e na transmissão de conhecimentos e não no desenvolvimento das capacidades e potencialidades de cada aluno, por exemplo, estimulando a pesquisa, a montagens de estratégias, a criatividade, a autonomia e a capacidade de adaptação a diferentes contextos ...

Contudo, mesmo com todas as disfuncionalidades que apresenta, a formação de nível superior ainda é aquela que “oferece” mais possibilidades de sucesso pessoal e profissional ...

### ***Muitos anos a hipotecar gerações***

(09-06-2016)

O responsável pela área da educação na OCDE, Andreas Schleicher, afirmou, em abril, que “os jovens portugueses tendem a ter boas

prestações em tarefas que exigem uma reprodução de conteúdos. Mas não são tão bons quando se pede um uso mais criativo desses mesmos conteúdos. Nesse sentido, as escolas portuguesas ainda não fizeram a transição para o século XXI”.

Será que se trata de uma opinião avulsa sem dados que a sustentem? Será que tais afirmações deram azo a uma resposta dos responsáveis políticos ou a uma discussão pública sobre o problema levantado? Será que a maioria das pessoas (agentes de ensino, políticos, jornalistas, encarregados de educação, etc.) considera que é um assunto prioritário?

A resposta mais adequada a todas estas questões é Não. Ou seja, 1. Há dados que sustentam a opinião daquele alto responsável da OCDE e são várias as vozes que, há muitos anos, vêm alertando para o problema e apresentando propostas de alteração; 2. Tal problema não parece ser assumido como tal, pela maioria das “pessoas”.

Virá daí algum “mal ao mundo”? Obviamente que sim, até porque alguns dos mais graves problemas que o país atravessa são também fruto de um sistema de ensino que não consegue preparar para um mundo dinâmico onde, naturalmente, prevalece a imprevisibilidade.

Entretanto, parece que não se passa nada. Mais um ano em que se aproxima a época de exames dos alunos do secundário, cujos resultados, associados às notas internas, definem a entrada no ensino superior. Cada um, mais uma vez, vai tentar safar-se como pode, seja com aulas de apoio, explicações, livros de exame, suplementos nutricionais que prometem melhorar o desempenho, etc., etc.

É evidente que não há uma varinha mágica para mudar tudo de um dia para o outro. Contudo, é possível que existam algumas medidas “despoletadoras” de uma mudança ou, pelo menos, da indispensável discussão acerca do tema.

A título de exemplo, se queremos mudar efetivamente o ensino básico e secundário e libertar o potencial de alunos e professores das amarras de programas desajustados da realidade e de sistemas de avaliação que basicamente valorizam a reprodução, porque não alterar a forma de acesso ao ensino superior? As universidades (e os politécnicos) que definam o perfil dos alunos que querem, e selecionem os que têm as capacidades e as potencialidades pretendidas... e, conseqüentemente, sejam avaliadas e responsabilizadas pelo resultado das suas escolhas.

Contudo, para que essa avaliação seja um ato de gestão e não um mero exercício de poder, ou seja, para que o objetivo da avaliação seja o de provocar uma ação e ajudar a alcançar um objetivo, também é necessário que se procedam a alterações profundas na avaliação externa que é feita às instituições de ensino superior. Não pode continuar a existir uma espécie de cruzada contra a diversidade institucional, impondo-se, seja “arbitrariamente”, seja em função de crenças pessoais ou quadros de referência “ultrapassados” que, por exemplo, os cursos sejam todos formatados pela mesma bitola e que a única investigação valorizada seja a que é realizada no âmbito da “ciência normal” caracterizada por T. S. Kuhn.

Não devemos esquecer, por exemplo, que há diferentes escolas de pensamento, que é necessário diversidade de oferta educacional e de investigação, para que não exista cristalização de processos e “atrofiamento intelectual”.

Enfim, certamente que, com o Europeu de Futebol a começar, as prioridades são outras ... e assim se continua a hipotecar gerações, ou seja o futuro.

### ***O Euro 2016 e o processo educativo***

(10-07-2016)

Muito se tem falado e escrito sobre o europeu de futebol... Fala-se de sorte e de azar, bom sorteio, jogar feio e jogar bonito, boas e más decisões, idolatram-se jogadores e treinadores,... não faltando obviamente algumas opiniões e visões clubísticas, o ruído dos interesses instalados e opiniões “cata-vento” (em função dos resultados) ...

Em vésperas de final europeia, que todos esperamos que seja de boa memória, gostaríamos de realçar que sendo o Euro, pelo menos aparentemente, um dos poucos fenómenos que concentra a atenção da grande maioria dos portugueses (e não só) independentemente do género, raça, etnia, idade, estrato social, etc., talvez fosse possível e desejável utilizá-lo como instrumento ao serviço do processo pedagógico, por exemplo, como “polo atractor” de dinâmicas educativas

interdisciplinares que tão arredadas andam do nosso sistema educativo (do básico ao universitário).

No fundo, trata-se de utilizar o Euro para aprofundar temáticas e estimular a pesquisa. A título meramente exemplificativo, sobre: a identidade nacional, a história, a cultura, a imigração, as emoções, o fanatismo, a manipulação de informação, as implicações económicas, os fenómenos de massas, o marketing e a publicidade, os fatores que influenciam os desempenhos individuais e coletivos, etc. etc.

Certamente que, mesmo numa lógica cartesiana, cada um na sua disciplina (quintinha) é capaz de encontrar pontos de articulação com um fenómeno tão abrangente como este.

Não é preciso complicar, não se trata de fazer grandes discursos e dissertações teóricas. Lancem-se questões e desafios (mesmo em casa, no grupo de amigos, nos órgãos de comunicação social...) e aprofundem-se as análises. Por exemplo: A bola quando bate na relva molhada ganha mesmo velocidade? Em equipa que ganha não se deve mexer? Os penaltis são uma lotaria? Porque é que os imigrantes sempre desejaram jogar com a França na final? Porque é que há jogadores, treinadores e adeptos que preferem não olhar quando se vai marcar um penalti? Porque é que há adeptos que pensam que: ver o jogo vestindo determinada camisola ou com certos amigos, não atender o telefone, sentar-se sempre na mesma cadeira, etc., contribui para a vitória da sua equipa? Porque é que os jogadores são praticamente considerados heróis nacionais?

Há informação, conhecimento e meios disponíveis para analisar este tipo de questões para além da lógica do “acho que”.

Mas será que estamos interessados em pesquisar, ouvir, analisar e compreender verdadeiramente os fenómenos, ou preferimos ficar no conforto das nossas pseudo certezas e das que nos impingem e reproduzimos acefalamente?

Obviamente que não queremos formatar as opiniões e limitar a liberdade de expressão. É legítimo e em certos aspetos até positivo que, por vezes, todos possamos dizer o que nos “vai na alma “ de forma “despreocupada”... O problema é quando a ligeireza das análises assume foros de desígnio nacional, e é replicada em cada área e setor da nossa vida coletiva, por exemplo da saúde à justiça, da educação à segurança social, da economia às finanças, etc.

Mas isso são contas de outro rosário... por agora fiquemo-nos pelo Portugal Allez ....

### ***“Contas rápidas ...”***

(09-08-2016)

Em altura de verão, que tantos utilizam como desculpa para fazer promessas de mudança e fazer “coisas novas”, tomo a liberdade de vos desafiar a fazer algumas contas simples:

- Numa praia com uma média de 1000 utentes diários, se um por cento enterrar três beatas na areia por dia, quantas beatas conspurcam a praia ao fim de uma semana e ao fim de um mês?

- Numa Escola com 1500 alunos, se diariamente trinta colarem uma pastilha elástica debaixo da carteira, ao fim de um período letivo com 66 dias de aulas, quantas pastilhas lá foram coladas em vez de serem depositadas no balde do lixo?

- Num centro de saúde que atenda diariamente 200 utentes/doentes, se em média cada um for atendido sessenta minutos depois da hora marcada, quantas horas são perdidas pelo conjunto dos utentes/doentes ao fim de uma semana, de um mês e de um ano?

- Se a um por cento de 4 milhões de contribuintes, quando submete a declaração do IRS *online*, aparecer uma mensagem a dizer algo do género: “por motivos técnicos não nos é possível aceder ao seu pedido, tente mais tarde” e com isso perder mais 30 minutos, quanto tempo foi perdido pelo conjunto dos contribuintes?

- Numa instituição pública com 300 funcionários se cada um for obrigado a preencher um relatório de avaliação, completamente inútil, que demora 10h a preencher (e a recolher dados), quantas horas são perdidas?

- Se uma equipa treinar cinco vezes por semana e, em cada treino, 10 minutos forem “desperdiçados” com conversa inócua ou exercícios inúteis (para já não dizer prejudiciais), ao fim de uma semana quantos minutos foram “perdidos”? E ao fim de um ano, se considerarmos que foram realizadas 40 semanas de treinos? E ao fim de 10 anos?

Certamente que “exemplos” como estes não faltam. Aliás cada um dos leitores (que conseguiu ler o texto até aqui) facilmente arranjará mais



questões deste tipo (por ex., no seu âmbito privado, profissional, ou social).

O que gostaríamos de realçar é que, muitas vezes, quando analisamos aspetos pontuais e não conseguimos ter uma noção de escala, bem como dos efeitos a curto, médio e longo prazo, acabamos por não valorizar suficientemente algumas das opções que fazemos (ou deixamos de fazer) ou algumas das “inutilidades” que nos obrigam a cumprir.

É necessário raciocinar em função de processos e não de acontecimentos. Ora, isso não é fácil, uma vez que o sistema educativo e o sistema desportivo não só não estimulam como, muitas vezes, até punem a pesquisa, a criatividade, a autonomia, o espírito crítico ... e estão formatados para que os alunos/desportistas, professores/ treinadores, funcionários, encarregados de educação ... se preocupem mais com o curto prazo (o próximo teste/exame/ competição) do que com o desenvolvimento das capacidades e potencialidades de cada um que, no fundo, deve ser o objetivo da educação (não esquecer que tanto se educa na escola, como no clube, como na família ...).

A propósito, fez ou pensa fazer as contas que em cima propusemos (ou arranjar outras) e equacionar as suas implicações?

É que talvez a compreensão daquele tipo de fenómenos possa ser um primeiro passo para que se percebam problemas ambientais e porque é que existem tantas lamentações sobre a falta de produtividade do nosso país.

## ***“Paciência Olímpica”***

(10-09-2016)

Acabaram mais uns Jogos Olímpicos. Enquanto duraram, para muitos, mais do que uma altura para apreciar a excelência da prestação desportiva, foi tempo de dar azo à mais pura ignorância e má-fé, de braço dado com a mesquinhez habitual de quem se preocupa mais em denegrir e menosprezar os resultados alcançados pelos portugueses do que em compreender o real valor e significado do que se alcançou e do que ficou por alcançar.

Certamente que todos têm direito a ter opinião e que ninguém, por mais respeito, consideração e admiração que mereça, pode e deve estar acima da crítica. Contudo, seria desejável que quando se opina se tenha pelo menos a preocupação de ter o mínimo de informação e reflexão sobre o assunto em causa.

Não vamos agora fazer a defesa (ou ataque) das prestações desportivas dos nossos compatriotas. Certamente que alguns superaram as expetativas e outros, seja por culpa própria, seja porque simplesmente os adversários foram melhores, ficaram aquém do que legitimamente ambicionavam. Pensamos que, numa primeira fase, a reflexão deverá ser feita pelos próprios e pelas suas estruturas de suporte, sendo que, na nossa opinião, a mesma deveria ser tornada pública de forma a que todos possam compreender melhor o grande leque de variáveis em causa e a complexidade inerente à sua otimização.

Contudo, nesta altura em que se prepara um novo ano letivo, gostaríamos de relembrar as enormes dificuldades que muitos dos nossos

jovens que praticam desporto enfrentam para conseguirem superar-se e ter um desempenho que lhes permita competir desportivamente com os melhores do seu escalão etário e academicamente num sistema educativo que valoriza predominantemente a transmissão de conhecimentos.

A título de exemplo, convém referir que muitos jovens se levantam às 6h da manhã para treinarem antes das aulas. Que outros acabam os treinos por volta das 23h. Que há quem, em altura de competição internacional, saia da Madeira quinta-feira à noite, regresse uma semana depois e, em dois ou três dias, faça sete testes e volte a partir para nova competição, etc., etc., sendo que, apesar disto tudo, alguns conseguem acabar o ensino secundário com média de 19.5 valores...

São estes jovens que depois voltam a enfrentar problemas idênticos ao nível universitário onde, na maioria das vezes, para terem hipóteses de continuar a competir a nível internacional têm de prolongar a duração da frequência universitária e conseqüentemente atrasar a entrada no mercado de trabalho, prejudicando o seu futuro percurso profissional...

É preciso ter consciência que grande parte dos desportistas que competem com os portugueses não tem de se debater com estes problemas, antes pelo contrário ...

Mas isto não tem de ser assim. É possível, sem custos elevados (temos consciência do país que somos), alterar este estado de coisas.

Como nota final relembramos que se tivéssemos mais empresas a conseguir competir internacionalmente, com resultados similares aos

obtidos pelos nossos desportistas nos jogos do Rio de Janeiro, certamente que não teríamos um país com tantas dificuldades ...

Entretanto lá temos de continuar, com uma paciência olímpica, a aturar os “velhos do Restelo”.

### ***Credibilidade ...***

(09-10-2016)

Nos mais variados contextos ouve-se dizer com alguma frequência: “já não sei em quem acreditar” ou “já não podemos acreditar em nada”...

Ora, isso dever-nos-ia deixar muito preocupados pois é um claro indicador de uma sociedade doente, de relações pouco transparentes, de falta de confiança nas pessoas e nas instituições, etc. No fundo, trata-se de um atestado generalizado de falta de credibilidade ...

Contudo, tal parece ser encarado com naturalidade, como algo inevitável numa sociedade que funciona em roda livre onde o lema parece ser “salve-se quem puder”.

O problema é que não se afigura ser algo passageiro, antes pelo contrário. É alimentado diariamente através da “imposição e aceitação” de ídolos com pés de barro, ao nível do desporto, da banca, da política, da educação, da ciência, do espetáculo, da economia, da justiça, etc. sendo que, normalmente, mais tarde muitos desses ídolos são apedrejados e retirados do pedestal pelos mesmos que, de forma leviana, irresponsável e apressada lá os colocaram e aplaudiram.

É assim que, com uma frequência assinalável, vemos muitas pessoas ditas responsáveis fazerem (ou dizerem) precisamente o contrário do que antes defendiam. Ou seja, presenciamos autênticos espetáculos de contorcionismo, alguns fruto de incoerências básicas que não vale a pena qualificar e outros decorrentes de não se assumirem mudanças de posição, esquecendo-se que, algumas vezes, mudar de posição é uma manifestação de inteligência e honestidade.

Podemos dizer que basta não ligar, virar a página do jornal, mudar de canal ou de site, mas infelizmente não é assim. Alguns destes contorcionistas bem-falantes e respectivas instituições (muitas ditas independentes) têm influência direta sobre o modo de vida coletivo, condicionando fortemente o nosso dia a dia.

A título de exemplo, uma das principais armas que temos à disposição para combater este estado de coisas é o desenvolvimento do espírito crítico alicerçado na compreensão dos fenómenos, no conhecimento de como se pode atuar sobre eles, na capacidade de levantar hipóteses e de perceber as possíveis implicações das opções que se venham a tomar. Isto permitirá, por um lado, tomar decisões mais adequadas e, por outro, em simultâneo, denunciar e expor as incoerências e malabarismos dos bem-falantes.

A Escola e o Clube, como locais privilegiados do processo educativo, podem e devem assumir-se como instrumentos de mudança. Para isso terão de conseguir “desenlear-se” dos constrangimentos que lhes são impostos e de algum conformismo e desencanto que parece andar de

mãos dadas com o “deixar andar” e o “não vale a pena remar contra a maré”.

Por mais condicionalismos que existam é possível modificar o processo pedagógico ao nível da sala de aula ou sessão de treino, que não podem continuar a ser locais onde predomina a transmissão de conhecimentos e a reprodução de estereótipos e soluções pré-formatadas.

O fantasma dos programas e dos exames e a pseudo necessidade de ganhar o jogo no próximo fim de semana, apesar de serem fortes condicionadores dos comportamentos (na Escola e no Clube), não podem continuar a servir de desculpa para não se introduzirem mudanças que ajudem a médio e longo prazo as pessoas, entre muitas outras coisas, a terem princípios e valores, pensarem pela sua cabeça e a não terem receio de assumir as suas opções...

## ***Credibilidade ... (parte II)***

(11-11-2016)

No seguimento do que defendemos no mês passado nesta coluna, e na linha do que temos vindo a defender há mais de seis anos de ininterrupta colaboração mensal com o Diário, hoje voltamos ao tema da credibilidade como elemento fulcral do sucesso nos mais variados setores e áreas profissionais.

Uma das formas que pensamos ser importante utilizar para nos ajudar a elaborar uma opinião sobre a credibilidade de um indivíduo que seja candidato a integrar uma equipa de trabalho ou a liderá-la (por exemplo, jogador, aluno, treinador, professor, dirigente, político...), para além da habitual “análise curricular” e daquilo em que ele diz acreditar e promete fazer, é a recolha de informações (de forma criteriosa) junto daqueles que trabalham ou tiveram oportunidade de trabalhar com ele.

Temos de ver para além do embrulho, da forma como as pessoas nos são apresentadas ou como se autopromovem. É necessário analisar, por exemplo, a coerência que demonstram ao longo do tempo, como agem quando têm algum poder, a forma como se relacionam com os outros, como atuam em situação de crise ou de insucesso, se têm mais propensão a servir as instituições a que pertencem ou, pelo contrário, pensam essencialmente no seu umbigo e em servir-se, mesmo que para isso tenham de passar por cima de tudo e de todos, inclusive daqueles que, em certas ocasiões, os ajudaram e deram a mão, etc., etc.

Qualquer bem-falante (com melhor ou pior aspeto, com ou sem empresário e máquina de propaganda de suporte) tem possibilidades de “chegar ao coração das pessoas” prometendo o que elas querem ouvir, sendo que, muitas vezes, as probabilidades de ser escolhido aumentam de forma proporcional ao descaramento e à falta de pudor e de vergonha. É por isso que a credibilidade da pessoa é importante pois pode ser decisiva para que valorizemos ou não o que ela diz e se propõe fazer.

Podemos dizer que as pessoas são inteligentes e que não se deixam enganar com facilidade. Queremos acreditar que sim e que, normalmente, escolhem com sabedoria (por exemplo, nos clubes, nas escolas, nas universidades, nas empresas, nos cargos políticos, etc.). Porém, todos sabemos que, por vezes, demasiadas vezes, isso não acontece.

É preciso ter consciência que as consequências (positivas ou negativas), relativas às pessoas que se escolhem ou deixam de escolher seja para integrar equipas de trabalho ou para as liderar, normalmente prolongam-se no tempo e não se limitam ao prazo do contrato ou mandato. Basta pensarmos o que tem acontecido com alguns clubes desportivos, algumas empresas e instituições públicas e privadas, ou mesmo com alguns governos. Na esmagadora maioria das vezes essas pessoas foram eleitas ou nomeadas pelos que foram eleitos (pelos eleitores em geral, os sócios, os acionistas, os próprios pares, etc.) e, dessa forma, quando mais tarde nos lamentamos pelo fracasso dessas escolhas, temos que questionar se não fomos daqueles que, “embalados na canção do bandido”, não nos informámos devidamente e, por isso, por ação ou omissão, contribuímos para que fossem escolhidos/eleitos.

Mas não é fácil sair das análises superficiais, dos juízos de valor telegráficos e do “diz-se, diz-se”, uma vez que o processo pedagógico que nos formou, e predominantemente nos continua a formar, acaba por nos formatar a olhar mais para a aparência que para o conteúdo.



Contudo, convém não esquecer que se é verdade que, muitas vezes, por exemplo, ao nível do desporto e da nossa vida privada e profissional a “sorte e o azar” também condicionam o sucesso, já no que diz respeito à escolha de pessoas não podemos continuar a dizer que é como os melões: “só se sabe se é bom depois de abrir”.

Num processo de seleção é imperioso analisar as diferentes variáveis em jogo, devendo a credibilidade assumir um papel fundamental, de modo a que mais tarde uns não se lamentem dizendo “se eu soubesse o que sei hoje...” e outros não se limitem a ter o fraco consolo do “eu bem te avisei...”

### ***“Reaprender a brincar”***

(16-12-2016)

Quando se fala em brincar ou em brincadeira é provável que o nosso pensamento se centre nas crianças em geral ou em particular na nossa infância (ou dos nossos filhos), na sensação de liberdade e criatividade que lhe estava associada, no prazer e divertimento que sentíamos em explorar os nossos próprios limites em diferentes contextos (do nosso quarto à rua/bairro/jardim que, na altura, pareciam todo um mundo) ...

Contudo, também é provável que associemos o brincar e a brincadeira com a falta de responsabilidade, o incumprimento e a negligência, no fundo, com a falta de respeito para com regras e normas instituídas e para com aquilo que é expetável que aconteça.

Não será estranho que, numa primeira fase, elogiemos e fiquemos embevecidos com a capacidade das crianças brincarem horas e horas a fio, sozinhas ou com outras crianças e depois, quando entram na escolaridade obrigatória, a primeira coisa que lhes dizemos é que agora é para trabalhar a sério, brincadeiras só no intervalo/recreio?

Será normal que os professores se queixem que os alunos não param quietos, que só querem brincar e que estão sempre distraídos?

Mas afinal Educar não é desenvolver as capacidades e potencialidade de cada um?

Não se plasma na legislação e não se apregoa em todos os fóruns e palcos que é necessário desenvolver a autonomia, a criatividade, a capacidade de adaptação, o empreendedorismo, a tomada de decisão em situações críticas, etc...?

Então porque é que os queremos sentados a olhar para um quadro e a ouvir em silêncio o professor a debitar matéria? Porque é que os colocamos em turmas e horários rígidos e calendarizamos e mapeamos todas as suas atividades? Porque é que se valoriza quase em exclusivo as avaliações através de exames que, mesmo que fossem bem-feitos (o que normalmente não acontece), apenas avaliam uma parte do que se diz querer desenvolver?

É possível e desejável, tal como dizemos em cima acerca do brincar, aprender de forma empenhada e responsável, num ambiente de autonomia e criatividade, com prazer e divertimento, cada um

explorando e alargando os seus limites (físicos, emocionais, cognitivos, sociais, etc.).

A separação que, desde muito cedo, erradamente diga-se, se faz entre o brincar e o trabalhar, é uma das causas das inúmeras disfuncionalidades que se verificam, seja a nível profissional, seja pessoal.

É possível e desejável, diríamos mesmo imperioso, que o processo pedagógico (em casa, na escola, no desporto, ...) leve a que cada um, ao longo da vida, consiga tirar prazer daquilo que faz (que continue a brincar), nomeadamente na sua atividade profissional. Certamente que muitas vezes as baixas remunerações, as condições de trabalho deficientes, a desvalorização profissional e social, etc. não ajudam, mas, sem colocar em causa as formas de reivindicação que cada um julgue mais adequadas, o fazer contrariado, o não querer melhorar continuamente, o não se empenhar, o não ter brio profissional, o não procurar deixar o aluno/utente/consumidor satisfeito..., não parece ser uma boa alternativa. Até porque uma das melhores formas de sermos mais valorizados (inclusive socialmente) é através da qualidade daquilo que fazemos.

Brincar é algo muito sério e dá muito trabalho. Exige autonomia, criatividade, concentração, empenho, persistência, conhecimentos, pesquisa, montagem de estratégias, capacidades e competências testadas ao limite, não ter medo de errar e arriscar, avaliação permanente, gosto pelo que se faz, ...

É lamentável que tenhamos de reaprender a brincar, pois é algo que nunca deveríamos ter desaprendido. Provavelmente, se isso não tivesse acontecido, hoje seríamos muito mais produtivos e certamente bem mais felizes...

## ***Empenhamento e Competência***

(09-01-2017)

Quando existe uma situação de insucesso no sistema desportivo ou no sistema educativo, duas causas aparecem logo como as mais prováveis: - Falta de empenhamento dos intervenientes; - Responsabilidade de terceiros.

É assim comum, por exemplo, ouvir-se dizer que as notas não foram boas porque o aluno não estudou ou porque o professor não é competente, que se perdeu o jogo porque os jogadores não se esforçaram ou porque o árbitro cometeu erros.

Mesmo sabendo que é necessário ter cuidado com as generalizações, pois cada caso é único e merece um processo personalizado de diagnóstico-prescrição-controlo, e que podem existir muitos outros tipos de causas para o insucesso, para efeitos de análise, grosso modo, podemos estar perante dois tipos de problemas distintos. Pelo que, é necessário perceber as causas relativas à dita falta de empenhamento e de compromisso com a função que se desempenha, enquanto aluno ou desportista, e as razões da falta de competência para desempenhar a

função de professor ou árbitro. Sendo que ambas se podem mutuamente influenciar...

Contudo, em qualquer dos casos há alguns aspetos que devem ser previamente clarificados, nomeadamente se estamos perante casos isolados e pontuais, ou se, pelo contrário, é uma tendência (que por sua vez, tanto pode estar estabilizada, a diminuir, a aumentar, ou mesmo indefinida).

Mas estaremos mesmo interessados em compreender e resolver este tipo de problemas? É que se estivermos temos de, logo à partida, colocar a hipótese de serem os próprios sistemas (desportivo e educativo) que estejam esgotados nos moldes em que funcionam, que é necessário uma mudança de lógica e de quadro de referência, no fundo, que é necessária uma rotura.

Sendo necessário não esquecer, por exemplo, que as grandes inovações e roturas, numa primeira fase, normalmente, não acontecem por iniciativa das instituições e pessoas diretamente implicadas nos fenómenos... e que um dos fatores potenciador de roturas e da receptividade às novas propostas é o “sentir-se na pele” a crise provocada pela falta de resposta aos problemas que se vivem...

Não há meias roturas... De uma forma redutora (e provocadora) diríamos que ou se opta por melhorar e rentabilizar o que existe ou, pelo contrário, se opta pela procura de alternativas ao que está instituído e aparentemente parece eterno. Sendo que cada um tem de fazer a sua

própria rotura e não estar à espera que a façam por si ou que o obriguem a fazê-la...

Se não existissem roturas talvez já não existíssemos ou ainda vivêssemos nas cavernas ...

Não se trata de conversa, de discurso vazio, há alternativas, algumas ainda do ponto de vista conceptual é certo, mas outras já testadas e com resultados comprovados em muitas áreas e âmbitos científicos e socioprofissionais ...

Não conhecer as alternativas e as suas potencialidades é ignorância. Conhecê-las e não as saber implementar é incompetência. Conhecer as alternativas e saber implementá-las e não o fazer ou é desonestidade ou é assumir que basicamente não existem graves disfuncionalidades e que apenas se trata de ruído produzido e alimentado por aqueles que fracassam (neste quadro de referência) ... e que por isso, para acalmar as vozes e os espíritos, basta ir mudando alguma coisa para que tudo, basicamente, fique na mesma. Uma espécie de cuidados paliativos... onde se arranjam “pequenos truques/incentivos” para aumentar o empenhamento e a competência daqueles que estão implicados nos processos, de modo a que, muito alegremente, toda a gente trabalhe arduamente. Contudo, infelizmente, isso não basta para que se aumente a produtividade e se contribua significativamente para melhorar a qualidade de vida ...

## ***A melhor profissão do mundo***

(12-02-2017)

Quando se pergunta o que é uma boa profissão, na maioria das vezes, obtemos respostas como: “ter um bom ordenado”, “sentir-me realizado e feliz”, “fazer algo que ajude os outros”, “não ter ninguém a chatear”, “receber bem e fazer pouco”, “receber sem fazer nada”, “ser reconhecido e justamente recompensado pelo trabalho que se realiza”, etc.

Seria interessante correlacionar a produtividade de cada indivíduo com a ideia que tem do que é ter uma boa profissão.

Há uns anos, José Mourinho dizia que a melhor profissão do mundo era ser treinador do Arsenal, porque ganhava-se muito bem, fazia-se o que se queria e não se tinha de apresentar resultados e justificações.

Nesta linha, com valores noutra escala de grandeza (embora muitas vezes as remunerações em causa sejam consideráveis no âmbito português), uma “profissão emergente”, que parece ser muito cobiçada, é a de comentador (“de desporto, de economia, de saúde, de justiça”, etc.).

Como qualquer atividade, tanto pode ser exercida com honestidade intelectual e contribuir para que cada um dos leitores/ouvintes/telespectadores tenha informações e conhecimentos diversificados para melhor compreender os fenómenos em causa ou, pelo contrário, ser utilizada para criar e alimentar mentiras, boatos, fazer insinuações,

apresentar “factos alternativos”, de modo a desviar atenções, a concretizar vinganças mesquinhas, para “destilar ódios ancestrais”, no fundo como meio de minar e descredibilizar, de forma declarada ou camuflada, a integridade e idoneidade de pessoas ou instituições...

Ou seja, de forma simplista, diremos que basicamente existem dois tipos, por um lado os “comentadores” que merecem ser ouvidos e escutados (mesmo que defendam ideias diferentes das nossas) e, por outro lado, os “comentadeiros”, também denominados popularmente por “paineleiros” que, fundamentalmente, apenas se gostam de ouvir a si próprios, que pensam que só existe a sua verdade que, mesmo perante as evidências se recusam a ver ..., que, quando confrontados com afirmações/posições que antes assumiram e que contradizem o que agora defendem, negam ser da sua autoria e continuam, impávidos e serenos, a disparar para todos os lados como se nada tivessem dito ou feito, etc.

Convém não esquecer que não estamos perante um fenómeno recente, embora agora, pelo menos aparentemente, pareça assumir uma importância crescente, e que estes “formadores de opinião” não habitam e proliferam apenas nos órgãos de comunicação social. Em cada um de nós há um potencial “justiceiro do teclado” que, de forma consciente e premeditada ou inconscientemente enquanto mero meio de retransmissão, pode contribuir para a credibilização ou descredibilização das análises que se fazem e conseqüentemente da compreensão do mundo em que vivemos e das soluções que se podem adotar e desenvolver para dar resposta aos problemas que hoje se colocam.



Não é assim de estranhar que o tipo de intervenção que se tenha, tanto pode, de forma mais ou menos legítima, dar estatuto, notoriedade e inclusive ser um patamar para outros voos, como pelo contrário, servir para cair no ridículo, para descrédito pessoal, para se ser catalogado como “pau mandado”, etc. (veja-se por exemplo ... Ops ... não há espaço suficiente ...).



**ALGUMAS NOTAS SOBRE O QUADRO DE  
REFERÊNCIA**

(2000-2005)



## ***Enquadramento do problema***

No mundo atual, pelo menos no designado “mundo ocidental”, parece ser consensual que se vivem tempos de crise generalizada. Diríamos que a crise entrou pela casa e pela vida de todos e de cada um de nós.

Passámos de algo que era estático, estável, garantido, previsível e massificado, para algo que é dinâmico, instável, duvidoso, de difícil previsão e personalizado.

É assim que vemos: o emprego para toda a vida e a progressão em função da antiguidade começarem a ter uma expressão residual; na educação o diploma deixar de ser garantia de emprego; as relações humanas e sociais tradicionais serem condicionadas pela proliferação de “cidades verticais” de vizinhos anónimos e desconhecidos; a conceção, constituição e funcionalidade da família sofrerem constantes modificações, etc.

É certo que tudo isto não é novo, pois as grandes mudanças, na maior parte das vezes, são faseadas e têm ritmos de implementação em função de múltiplos fatores (por exemplo, culturais, económicos, tecnológicos, educacionais, geográficos e demográficos).

Já na década de oitenta do século passado, Lipovetsky (1989) nos caracterizava a desagregação da sociedade, dos costumes, do indivíduo contemporâneo da época do consumo de massas, a emergência de um modo de socialização e de individualização inédito, em rotura com o instituído desde os séculos XVII e XVIII.

Não estamos perante uma mudança pontual e sectorial, nem uma mudança imposta de forma abrupta por uma crise energética ou um conflito bélico generalizado. Estamos tal como ocorreu aquando da “passagem” da Idade Média para o Renascimento, numa época de roturas.

Como nos diz Almada (1999) *“mais uma transformação, dirão alguns. É que o Homem na sua longa marcha já passou por tantas e tão importantes (...). Mas esta é a nossa aventura e por isso ganha para nós, uma importância particular. Esta, como todas as outras, tem características e riscos próprios que temos a responsabilidade de compreender assumir e ultrapassar.*

*Podemos, assim, afirmar que pela primeira vez o desafio é global pois não só o palco é o mundo como também toda a gente pode participar e intervir em simultâneo”*(p.110).

Ao nível da ciência, a crise configura uma revolução científica no sentido que lhe é dado por Kuhn (1997), como *“aqueles episódios de desenvolvimento não-cumulativo, nos quais um paradigma mais antigo é total ou parcialmente substituído por um novo, incompatível com o anterior”*(p.125).

Nestas alturas, em que o anterior paradigma já não responde satisfatoriamente aos novos problemas, não devemos cair na tentação simplista de negar as respostas que ele deu no passado. Até porque, *“de meados do século XIX até hoje a ciência adquiriu total hegemonia no pensamento ocidental e passou a ser socialmente reconhecida pelas virtualidades instrumentais da sua racionalidade, ou seja, pelo*

*desenvolvimento tecnológico que tornou possível”*(p.30)(B. S. Santos, 1990).

Porém, se é verdade que o método cartesiano, por um lado, proporcionou avanços significativos, por exemplo, ao nível da biologia onde um dos expoentes máximos é hoje a genética, por outro lado, os problemas que os biólogos não conseguem resolver, são por eles negligenciados e estão relacionados com o entendimento dos sistemas vivos como totalidade e com as suas interações com o meio ambiente (Capra, 1987).

Ainda segundo o mesmo autor, esta questão do sucesso e das limitações do cartesianismo, é bem evidente quando analisamos a medicina ocidental que adotou *“a abordagem reducionista da biologia moderna, aderindo à divisão cartesiana e negligenciando o tratamento do paciente como uma pessoa total, os médicos acham-se hoje incapazes de entender, ou de curar, muitas das mais importantes doenças actuais”*(p.98). O que de certa forma é corroborado por Damásio (1998) quando afirma *“que o êxito atual das medicinas alternativas é um indício da insatisfação do público em relação à incapacidade da medicina tradicional considerar o ser humano como um todo”* (p.262).

Vivemos um tempo, que, para Sérgio (1999), procura passar do paradigma da simplicidade (ou cartesiano) ao paradigma da complexidade (ou holístico ou sistémico).

No fundo o que hoje passa a estar em causa, é a necessidade de “*uma transformação que busca de novo o todo sem porém abandonar o conhecimento especializado da parte*” (p.110) (Almada, 1999).

A Educação Física moderna, nascida em fins do século XVIII e princípios do século XIX é fruto, como é natural, do cartesianismo enquanto paradigma vigente. Contudo, a partir da década de sessenta, do século XX, começa a verificar-se “*um novo discurso, centrado quer no movimento quer na motricidade, anunciador do corte epistemológico ou, se se quiser da mudança de paradigma*” (Sérgio, 1996).

Segundo Almada (1995) “*as transformações profundas que se estão a dar no mundo têm necessariamente, que se refletir no desporto de uma das seguintes formas:*

1 – *Ou pelo aparecimento de um novo desporto – porque este se soube adaptar às transformações, acompanhando o seu ritmo, podendo mesmo, com o seu enorme poder de mobilização e ação ser um dos agentes privilegiados destas transformações.*

2 – *Ou por o desporto existente não ter sido capaz de se adaptar, pela sua progressiva substituição por algo que melhor responda às novas problemáticas.*

*Encontramo-nos agora, portanto, numa fase crítica da evolução deste desporto «renascentista»”(p.43).*

É assim necessário repensar um desporto em crise (no conceito de Kuhn), mas não limitado ao quadro estrito do desporto (P. Reis, 2000).



Onde forçosamente este tipo de mudança de paradigma tem de ter uma repercussão direta, é ao nível das Sistemáticas pois, *“a necessidade de uma «sistematização», seja ela conscientemente assumida ou não, está, portanto, implícita em qualquer tratamento do conhecimento, uma vez que constitui não só os seus alicerces mas também gera os instrumentos que possibilitam a sua construção. É dentro desta lógica estruturante que vemos desenvolverem-se, nos séculos XVII e XVIII, Sistemáticas que respondem às alterações estruturais do Renascimento e que, portanto, estão na origem de novas formas de encarar e compreender «o mundo» as quais conduziram, por sua vez, a profundas transformações a nível institucional e conceptual”*(p.9) (Almada, Monteiro, & Lopes, 2001).

Se é normal que as Sistemáticas, enquanto áreas estruturantes do conhecimento, tenham tido um sucesso equivalente ao do paradigma em que se desenvolveram, elas não têm de ficar presas a estratégias de uma época, necessitam sim desenvolver novas estratégias de atuação adaptadas ao novo contexto (Almada et al., 2001).

A Sistemática das Atividades Desportivas, para além das condicionantes gerais a que todas as Sistemáticas estão sujeitas, tem especificidades inerentes ao seu objeto de estudo e ao seu enquadramento social que não podem nem devem deixar de ser consideradas.

Segundo Almada (1992; 1995; 1999), a Sistemática das Atividades Desportivas tem como objetivo primordial organizar o conhecimento de modo a permitir uma abordagem da análise das atividades desportivas de

uma maneira estruturada, nomeadamente, definindo os instrumentos necessários e estabelecendo a dinâmica da sua articulação, a fim de determinar e normalizar a sua melhor utilização. Isto porque entende que, quer o estudo da Motricidade Humana na generalidade, quer mais especificamente o do Desporto, deverá evoluir no sentido da compreensão das suas causas e efeitos, construindo grelhas de leitura da realidade, encarada esta na sua coerência global e não apenas, numa visão mecanicista, pela simples desmontagem de alguns dos seus constituintes.

A Sistemática das Atividades Desportivas é hoje uma área integradora com carácter aplicativo onde já não é a permanente e exaustiva coleção de dados e descrições que interessa, mas sim a definição das dinâmicas em jogo e dos processos e instrumentos que tornam possível o controle das suas evoluções, bem como, o cálculo dos respetivos custos possibilitando a determinação das eficácias possíveis e/ou aceitáveis em cada contexto, tudo isto numa perspetiva ecológica (Almada et al., 2001).

Pensamos que o produto Sistemática das Atividades Desportivas ao permitir e estimular uma gestão personalizada da atividade desportiva, numa lógica de custo-benefício, responde de forma rentável aos desafios que hoje se colocam, ao nível do tipo de Homem que se pretende formar e às exigências da sociedade atual bem como da que se parece configurar no futuro próximo.

Ao longo do tempo o homem tem sido encarado e pensado de múltiplas formas, de acordo com os conhecimentos de cada época, o tipo

de visão disciplinar que sobre ele se debruça, os interesses e as lógicas dominantes, etc. (Baridon & Guédron, 1998; Gaudillière, 1998a, 1998b, 1998c; Godoc, 1998; L'Aminot, 1998; Martin, 1998; Mucchielli, 1998; Nehmé, 1998; Orvas, 1998a, 1998b; Pignarre, 1998; Renneville, 1998a, 1998b).

Contudo, não parece ser mais possível ter uma visão redutora do homem, até porque, hoje, pretende-se um Homem com espírito crítico, capacidade de pesquisa e iniciativa, especializado e polivalente, com abertura cultural, mais produtor que reproduzidor, que faça as suas opções de uma forma consciente, analisando custos e benefícios.

Um Homem preparado não só para ocupar um local de trabalho, mas também para o criar e recriar em função ou antecipando as alterações do contexto envolvente.

Este fator humano é tanto mais importante quando estamos perante um mercado onde é preciso juntar aos clássicos fatores de produção, capital e trabalho, um novo fator, o conhecimento, porventura o mais importante nos nossos dias. Mas conhecimento é muito mais do que ter a informação ao seu dispor, é saber transformá-la e utilizá-la para coisas socialmente úteis. No fundo a informação é a matéria-prima e o conhecimento o fator de produção (Amaral, 2002).

Assim sendo, podemos considerar, como refere Leitão (2002), que nas sociedades modernas, o conhecimento tende a ser a principal riqueza das pessoas e das nações.

Aliás, já há mais de uma década, Toffler (1991) nos dizia que o poder da mais alta qualidade provém da aplicação do conhecimento, sendo que *“o poder de alta qualidade não é simplesmente capacidade de influenciar. Não se trata apenas de se poder fazer o que se quer, ou de obrigar outros a fazerem o que se quer, embora eles possam preferir proceder de outro modo. A alta qualidade implica muito mais do que isso. Implica eficiência – utilização do menor número de recursos de poder para alcançar um objectivo. O conhecimento pode muitas vezes ser usado para fazer o outro gostar da nossa agenda de actuação. Pode até persuadir a pessoa de que a ideia foi sua (...). Pode ser utilizado para punir, recompensar, persuadir e, até, transformar. Pode transformar inimigo em aliado. E, o que é ainda mais importante, possuindo o conhecimento certo é possível começar por contornar situações desagradáveis, a fim de evitar desperdiçar força ou riqueza. O conhecimento também serve como multiplicador de riqueza e força. Pode ser utilizado para aumentar a força ou a riqueza disponível ou, alternativamente, para reduzir a quantidade necessária para alcançar um dado propósito. Em qualquer dos casos, aumenta a eficiência, permitindo gastar menos «fichas» em qualquer jogada”*(p.29 e 30)

Para Stewart (2002), o valor das ideias tem sido de certa forma ignorado. Considera, contudo, que o conceito de Capital Intelectual está a provocar *“the richest and deepest discussions in business and economics today. At its core is the simple observation that organizations tangible assets – cash, land, and buildings, plant and equipment, and other balance-sheet items – are substantially less valuable than the intangible assets not carried on their books. Among these are «hard» intangibles like patents and*

*copyrights, information-age assets such as databases and software, and – most important of all – «soft» assets such as skills, capabilities, expertise, cultures, loyalties, and so on. These are knowledge assets – intellectual capital – and they determine success or failure”(p.x).*

Parece-nos evidente que a importância do conhecimento enquanto instrumento de gestão de alta qualidade, associado ao aumento do rendimento, tem assumido uma grande pertinência nos tempos que correm. Contudo, convém não esquecer que “o conceito de qualidade tem servido para descrever fenómenos tão diversos como: conformidade com as especificações, conformidade com os requisitos, aptidão para o uso ou ir de encontro ou exceder as expectativas dos clientes”(p.34) (J. d. Neves, 2002) e que o rendimento ainda é muito conotado com o lucro independentemente do capital investido.

Kotler (1997) adota a definição de qualidade da American Society for Quality Control “Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs”(p.55), enquanto definição centrada no consumidor, mas salienta que para uma estratégia de qualidade total se deve considerar que a qualidade: - tem de ser percebida pelos consumidores e refletir-se em todas as atividades da empresa e não só nos seus produtos; - exige compromisso total dos funcionários e parceiros de alta qualidade; - pode ser sempre melhorada e que por vezes são necessários saltos qualitativos; - não custa mais e é necessária, mas pode não ser suficiente.

Ao nível da economia, com os reflexos que ela tem em todas as outras áreas (e vice-versa), a rentabilidade e a qualidade parecem ser dois dos pilares do aumento da produtividade e da competitividade, que fruto da globalização tem de ser encarada numa componente não local, uma vez que a competitividade – mesmo quando considerada numa perspetiva regional ou doméstica – é hoje internacional, não só ao nível dos países mas também dos sectores, das indústrias, empresas e do próprio indivíduo (Cabrita, 2002).

Ora, num país como Portugal, com as dependências externas e as debilidades estruturais que lhe são reconhecidas, esta questão assume contornos de grande relevância. Leitão (2002), realça que *“Portugal encontra-se numa encruzilhada, pelo que rapidamente terá que definir qual o caminho que pretende seguir: ou dá «um salto tecnológico», melhora o perfil produtivo e introduz competitividade e modernidade à economia nacional e se «cola» aos países desenvolvidos da Europa ou, irremediavelmente, irá emparceirar com os emergentes países de Leste no fornecimento de mão de obra barata”*(p.56).

Como fator potenciador de todo este processo e constituindo-se como o motor do desenvolvimento económico, apresenta-se a capacidade de inovação. Contudo é preciso ter em conta, que muitas vezes, como nos diz Kotler (1997) uma inovação pode referir-se a qualquer bem, serviço ou ideia que seja percebida por alguém como sendo algo de novo, pelo que a ideia até pode ter uma longa história, mas ser uma inovação para a pessoa que a vê como nova.

Pensamos ser assim importante, distinguir aquilo que é realmente inovador e inovação, nomeadamente, numa área do conhecimento, daquilo que é uma importação que tanto pode ser adaptada e adequada para um determinado contexto, como ser uma reprodução oportunista e descontextualizada.

No que respeita à inovação de produtos Lindon, Lendrevie, Rodrigues, & Dionísio (1999), consideram que existem três tipos principais de inovação: os produtos novos sem progresso tecnológico; as novidades tecnológicas que não trazem alterações significativas ao comportamento dos consumidores; e as inovações revolucionárias criadoras de novos comportamentos de consumo.

Porém, não basta inovar. Quer estejamos em presença de uma “inovação na continuidade”, quer de uma rotura com o que está instituído, nomeadamente, processos, produtos, atitudes, tecnologias, organizações. É preciso também ter em consideração, por exemplo, o processo de adoção de um novo produto.

Segundo Kotler (1997) é natural que na adoção de um novo produto os consumidores passem pelos seguintes estágios: a consciencialização da inovação, embora ainda lhe falte informações mais pormenorizadas; o interesse, onde ele procura essas informações; a avaliação, quando ele considera se deve ou não experimentar; a experimentação de facto; e por último a adoção plena da inovação. Assim sendo, considera que a empresa deve providenciar que o consumidor possa passar de um estágio a outro, implementando medidas que favoreçam essa movimentação.

Mas Kotler (1997) vai mais longe e salienta que é necessário reconhecer-se que: - as pessoas diferem bastante no que respeita à experimentação de novos produtos, havendo quem o faça de imediato, e quem o faça mais tarde, ou mesmo nunca o faça; - a influência pessoal exerce um papel importante na adoção de novos produtos, sendo mais importante no estágio de avaliação, naqueles que não adotam o produto imediatamente, e quando a situação é de risco; - as características da inovação afetam a taxa de adoção, nomeadamente dependendo da vantagem relativa da inovação, a sua compatibilidade com a experiência e valores dos indivíduos, a sua complexidade, a sua divisibilidade (grau pelo qual o produto pode ser experimentado), a sua comunicabilidade, bem como o custo, o risco e incerteza, credibilidade científica e a aprovação social; - as organizações, tal como as pessoas, também variam no que respeita à disposição para adotar uma inovação.

Apesar da complexidade e dificuldade do processo de inovação, é fundamental termos a consciência que não podemos criar álibis para não inovar, aliás Sutton (2002), de uma forma um pouco radical, afirma que *“no processo criativo, a ignorância é uma bênção, especialmente nos seus estados iniciais. As pessoas que não sabem como as coisas deverão ser feitas não estão cegas por crenças. Veem aquilo que os outros não conseguem e imaginam novas ideias e perspectivas que poderiam nunca ocorrer a quem desenvolve profundos, mas, na verdade, pouco vastos, estudos nas mesmas áreas”*(p.69).

Até porque, certamente, teremos muito pouco a ganhar se nos limitarmos a seguir as pegadas de outros, pois corremos o risco de nos



atrasarmos ainda mais por não conseguirmos acompanhar “a sua amplitude e frequência de passada”.

É nesta linha, que Selada & Felizardo (2003), referem que *“a aposta na inovação é a única estratégia sustentável para Portugal poder desenvolver-se a um ritmo que lhe permita atingir os níveis de desempenho económico dos países mais desenvolvidos (...) tendo como objectivo fundamental a promoção de uma dinâmica de inovação, o plano de acção dever-se-á orientar para a concepção de novos e melhores produtos em Portugal, em simultâneo com a difusão e indução da apropriação do conhecimento nas empresas e sistemas de inovação”*(p.56 e 60).

Ao nível do desporto esta problemática tem idêntica acuidade pois, como atrás referimos, vivem-se tempos de crise generalizada, o que em alguns domínios está a colocar em causa a sua sustentabilidade e viabilidade futura (o que a bem da verdade, nalguns casos parece-nos poder vir a ser muito positivo). Contudo é necessário que os diferentes intervenientes, aos mais variados níveis, do fenómeno desportivo, não se remetam a uma atitude fatalista, nem façam como aqueles que “tapam os ouvidos para não ouvir os foguetes rebentar, pois assim julgam não existir perigo das canas lhes caírem em cima”.

Hoje, como referenciámos, já existem produtos que respondem de forma adequada aos desafios que se colocam, promovendo e contribuindo para a formação do homem nos moldes pretendidos, nomeadamente no âmbito da Sistemática das Atividades Desportivas, veja-se os trabalhos de Almada (1988) sobre uma proposta para a

Estruturação das Metodologias no ISEF-UTL, de Fernando (2001; 2005) sobre as atividades desportivas de grandes espaços, de O'Hara (2002), sobre as atividades desportivas de confrontação direta, de Reis (2003) sobre os métodos de treino e de Vicente (2005) sobre as atividades desportivas coletivas.

Porém, estes produtos serão de pouca utilidade se não forem aceites pelos seus potenciais utilizadores. Sendo que, o que para nós está em causa é mais do que a existência de um produto que tem de chegar ao mercado, é sim a articulação entre o desenvolvimento do produto e a capacidade do mercado de o operacionalizar de forma rentável, pois, não podemos equacionar isoladamente cada uma das vertentes do problema.

Por um lado, não devemos pensar no desenvolvimento e aperfeiçoamento do produto sem equacionar a sua relação com o mercado. Isto, para que não se crie um produto que devido ao seu grau de sofisticação e especificação não tenha condições de utilização quotidiana. Corre-se o risco desse produto servir essencialmente para entrar no circuito semi fechado da exposição e análise entre pares ou ser utilizado em nichos de mercado tão reduzidos que acabam por não justificar os investimentos que se fizeram. Pode ainda ocorrer que, devido a este desfasamento entre as capacidades e competências que o produto exige para a sua utilização, e aquelas que o mercado possui, o próprio produto deixe de ser operacional (“por exceder o seu prazo de validade”) em função dos problemas que se vão renovando e recolocando quotidianamente.

Por outro lado, é potencialmente perigoso deixar que as solicitações do mercado, as suas aparentes e/ou temporárias necessidades e preferências, definam em absoluto, o ritmo e o nível de evolução do conhecimento e conseqüentemente a capacidade de compreensão dos fenômenos nos diferentes contextos e nas mais diversificadas áreas, neste caso, nas atividades desportivas.

Este perigo, pode resultar, essencialmente, do facto dessas necessidades e preferências estarem formatadas em função do paradigma dominante, pois tal como nos diz Kuhn (1997) ele é condicionador da forma como cada um é capaz de entender o mundo envolvente. Assim sendo, as roturas, que pensamos serem fundamentais para uma evolução do conhecimento, terão possivelmente menores probabilidades de serem aceites como verdadeiras alternativas ao que está instituído e estabelecido se existir uma atitude de certa forma passiva, de pura reação ao que é solicitado, ou seja, de responder às necessidades que cada um consegue ter consciência.

Daí que, também seja necessário, diríamos mesmo fundamental, promover as necessidades consideradas relevantes para facilitar o processo de mudança, nomeadamente e utilizando uma expressão de Kuhn (1997) instando “*uma mudança na percepção e avaliação de dados familiares*”(p.14).

A nossa preocupação é assim, a articulação entre a valência do produto e o mercado, mas um produto do conhecimento, que promove uma rotura ao nível da compreensão, análise e intervenção nas atividades

desportivas, e um mercado em convulsão, em permanente mudança e extremamente volátil, de acordo com os tempos de crise generalizada que se vivem.

Neste contexto, logo à partida, temos que ter presente que segundo Kuhn (1997), a incomensurabilidade entre paradigmas, dificulta e complica o diálogo e a comunicação, e que a transferência de adesão de um paradigma a outro é uma experiência que não pode ser forçada e embora alguns, especialmente os mais velhos e experientes possam resistir indefinidamente, a maioria pode ser cativada de uma maneira ou de outra.

Sendo que, e ainda segundo Kuhn (1997), se por um lado, os principais argumentos passíveis de serem utilizados para essa cativação, parecem ser a alegação de que o novo paradigma resolve problemas que o anterior não resolvia e a apresentação de uma precisão quantitativa superior, por outro lado, sublinha que na maioria das vezes este tipo de alegações não são suficientes, que para além de um conjunto de razões que se poderão alvitrar, é necessário perguntar como se produz a conversão e como se resiste a ela.

Temos a consciência que um produto do conhecimento como a Sistemática das Atividades Desportivas está em permanente construção, que a equipa de produção ainda é reduzida e que “vive muito à custa” da mais-valia do “pai da organização”, utilizando a expressão de Henriques (2002), quando refere que *“considerando que uma organização nasce da tradução prática de uma ideia, temos como primeiro elemento valorizativo*

*das competências na organização nascente, o precursor da ideia, o «Pai da organização». Toda a teoria de gestão reconhece a importância deste elemento no nascimento de uma organização. No primeiro estágio de crescimento da organização, o Valor Humano está garantido”(p.10).*

Contudo, pensamos que o produto Sistemática das Atividades Desportivas, com propriedade, pode alegar que resolve melhor os problemas e que tem maior precisão quantitativa do que o empirismo lógico, que tem dominado e subjugado todo o âmbito do desporto.

Não é desejável, que persista a indefinição, confusão e até mesmo a promiscuidade entre produtores e consumidores do desporto. Por um lado, os consumidores só por terem consumido um produto com maior ou menor excelência não podem continuar a receber “um salvo-conduto profissional” para virem a ser gestores do processo desportivo nas suas mais variadas vertentes. Por outro lado, os produtores, muitas vezes, porventura a maior parte das vezes, não dão uma dimensão superior à sua atividade, e não se assumem como especialistas. Preferem, ou só conseguem, ser reprodutores de vivências, suas ou de outros, passando-lhes completamente ao lado, por exemplo, qualquer preocupação com produtividade, qualidade, inovação, formação, qualificação e rentabilização.

Poder-se-á dizer, que isso se pode dever ao facto de não existirem produtos que exijam e promovam outra atitude e forma de funcionamento. Contudo, mesmo que fosse possível chegar a essa conclusão, o nosso problema não ficaria resolvido, pois não bastaria fazer

chegar o produto ao mercado e dizer – “aqui está o produto porque têm estado à espera”.

Isto porque, tratando-se de um produto que faz uma rotura ao nível do quadro de referência, levanta problemas adicionais, por exemplo, os inerentes às já referenciadas questões de incomensurabilidade, nomeadamente, porque os membros de cada grupo por exercerem as suas profissões em mundos diferentes, não veem o mesmo quando olham de um mesmo ponto na mesma direção. Sendo que, aqueles que nunca experimentaram a crise, dificilmente considerarão a hipótese de abandonar o “seu paradigma”, e mesmo aqueles que começam a perder a fé e a equacionar outras alternativas, dificilmente renunciarão ao paradigma que os conduziu à crise, pois é provável que continuem a pensar que, tal como no passado, todos os problemas se acabarão por resolver no atual quadro de referência (Kuhn, 1997).

A este nível, para Feitosa (1999), *“A resistência à mudança é um fenómeno humano. É o grande medo equivocado da dificuldade de mudança quando, na realidade, o difícil é manter qualquer situação estável num universo que se caracteriza pela constante impermanência.*

*Saber que tudo muda todo o tempo e prontificar-se a fluir com a mudança é a primeira tomada de consciência para desenvolver o novo espírito científico. A resistência ao novo e a tendência para a reformulação do estabelecido são sintomas de estagnação que necessitam ser identificados, compreendidos e ultrapassados”(p.66).*

Por outro lado, Kegan & Lahey (2002), num sentido lato e no âmbito do mundo empresarial, alertam para o facto de que *“a resistência em mudar não significa insubordinação, oposição ou inércia. Ao contrário, revela incapacidade de lutar contra um oculto «compromisso de rivalidade», apesar da genuína vontade de agir de forma diferente. Resultado: aquilo que transparece como resistência é de facto uma espécie de imunidade pessoal à mudança”*(p.91).

Tendo em conta, como nos diz Popper (1992), que a ciência é uma atividade crítica que busca a verdade, onde procuramos testar as nossas hipóteses, criticando-as de modo a nelas detetar erros que ao serem eliminados nos aproximem da verdade, verdade essa que não se deve confundir com certeza. Pensamos que, para que melhor se possa compreender, explicar e tentar “resolver” o nosso problema, deveremos identificar e analisar, quer os bloqueios que se podem colocar, quer as estratégias que se poderão utilizar na superação desses bloqueios. Esta conjectura irá sendo testada, de modo a que seja possível ou a sua consolidação ou a sua refutação.

É para nós claro, que este não é um caminho fácil e que pode ser alvo de controvérsia, sendo que *“as controvérsias apresentam várias analogias com o debate judiciário. Em primeiro lugar, a assimetria das partes. Habitualmente uma delas expõe-se mais do que a outra, é ela a defender as teses mais audaciosas e mais facilmente refutáveis, é ela que será posta em causa e o seu contra-ataque representará sobretudo uma segunda linha de defesa”*(p.366) (Gil, 2000).

Assim, no seguimento do enquadramento que temos vindo a realizar, passaremos a apresentar a definição do nosso problema.

### ***Definição do problema***

Do exposto verifica-se portanto, que vivemos num mundo de mudanças. Estas nem sempre são fáceis de realizar e por vezes até de compreender, são mudanças globais, não lineares, apontando em diferentes sentidos, não sendo, por vezes, claro quais os caminhos possíveis de seguir, nem os pontos de equilíbrio que cada um deles possa permitir.

O desporto é uma área em que estas mudanças se assumem como fundamentais para que exista uma permanente evolução, o que é essencial, quer para que se possam ganhar novos mercados, quer também para que não se percam mercados tradicionais.

É assim importante compreender e dominar este processo de mudança, quer ao nível dos processos e metodologias, quer ao nível dos instrumentos (conceptuais e materiais) utilizáveis.

O nosso problema centra-se, assim, numa forma ainda genérica, no estudo das possibilidades de transformações possíveis e desejáveis, que se pretende que venham a acontecer ao nível das metodologias e processos no desporto, para que o desenvolvimento acima referenciado possa de facto acontecer.



Analisando as possibilidades de evolução e transformação, verificamos, que este processo engloba duas vertentes:

1- A capacidade que os meios e instrumentos propostos têm para responder aos problemas que se colocam.

2- As dificuldades de articulação entre estes produtos e o mercado, considerando as estratégias passíveis de serem utilizadas, bem como os respetivos custos e benefícios que promovem, e os efeitos dos níveis de recetividade passíveis de se verificarem.

Relativamente ao ponto um, diremos apenas que é um trabalho que está a ser já desenvolvido em diferentes áreas do conhecimento, testando instrumentos (conceptuais e materiais) que permitem outras formas de abordagem dos fenómenos, não só resolvendo de forma mais rentável problemas que há muito eram manifestos, mas também ajudando a levantar novos e mais pertinentes problemas.

Instrumentos esses, que graça às tecnologias hoje existentes se diversificam e ganham capacidades e potências, antes dificilmente imagináveis, assim como metodologias e conceções que, com base nos dados colhidos através dos instrumentos acima citados ou por força de novas propostas de estruturação do conhecimento e estratégias de conceptualização, nos oferecem novas perspetivas e possibilidades.

Mas é preciso também compreender o fenómeno que indicamos no ponto dois, de modo a ultrapassar as dificuldades que se apresentam na implementação das novas possibilidades nos diferentes mercados do desporto.

É portanto fundamental perceber as dificuldades que se podem levantar à evolução deste processo de implementação, assim como à compreensão das vantagens e das desvantagens que podem advir dos processos implementados, de modo a compreendermos a utilidade e custos dos mesmos.

Não é mais desejável, nem possível, iniciar cada processo sem um quadro de referência adequado e adaptado que auxilie a tomada de decisões, que permita a otimização dos investimentos que se efetuam.

Por um lado, essa otimização não se compadece com a simples reprodução de técnicas e estratégias utilizados noutras áreas do conhecimento, uma vez que quer a especificidade do desporto e daqueles que nele intervêm, quer o facto de se tratar de um “produto conhecimento” que exige e promove uma rutura conceptual, coloca problemas específicos a que urge dar uma resposta, também ela específica, de modo a que se procure tirar o máximo rendimento de cada processo que se queira implementar.

Por outro lado, cada vez que se pretende implementar um novo produto, não se pode atuar como se apenas existisse o conhecimento das experiências vividas, as estratégias que foram bem sucedidas em certas ocasiões, os erros que se cometeram noutras, etc.

Pensamos assim, ser hoje fundamental que se potencie a relação custo-benefício na condução de qualquer processo de implementação de um produto, sendo que, já existem conhecimentos e instrumentos que permitem lidar com os comportamentos e formas de estar dos diferentes

intervenientes, possibilitando que não se encare o problema nos cómodos extremos de, por um lado, considerar que os comportamentos são uniformes, padronizados e perfeitamente previsíveis, ou por outro lado, que são basicamente aleatórios e praticamente imprevisíveis.

É assim possível e desejável que se rentabilize o conhecimento existente, de modo a facilitar a otimização dos processos de relação e interdependência entre os diferentes tipos de comportamento, que poderão surgir nas mais variadas situações e contextos inerentes aos processos de implementação de produtos.

Pelo que, o nosso problema é a estruturação do conhecimento que rentabilize a implementação de novos produtos do conhecimento, nos mercados do desporto.

A especificidade deste tipo de produtos do âmbito de uma Sistemática justifica, pensamos, a pertinência e a necessidade de um estudo autónomo em relação a este género de produtos, pois o estudo do objeto de uma Sistemática, tem por definição um carácter estruturante em relação aos âmbitos do conhecimento e operativos que se servem deste objeto de estudo como meio de atuação, pelo que, em consequência, propomos a seguinte metodologia para a realização deste trabalho.

## ***Alguns condicionalismos a considerar***

### ***O Produto – Sistemática das Atividades Desportivas***

Embora alguns possam ainda querer confiná-la ao âmbito das ciências biológicas, é preciso ter em conta que hoje a Sistemática já rompeu essas fronteiras e faz “*parte de qualquer ciência com a finalidade de produzir princípios estruturantes, explicativos e organizativos bem como quadros de referência fundamentais a qualquer ciência*”(p.17) Batalha & Xarez (1999).

Para Peixoto (2002), “*As Sistemáticas são compostas por taxonomias, que agrupam diversos aspectos por afinidades dando origem a nomenclaturas, enquadradas pela terminologia (dialéctica), que através de sistemas dinâmicos, pretende aumentar a operacionalização, não só da descrição dos fenómenos mas também pelos mecanismos de funcionalidade e o seu envolvimento. É através de uma visão de conjunto que encontramos correntes contemporâneas integradoras, estruturantes e mesmo globalizantes, considerando muitas vezes os aspectos parciais isolados uns dos outros*”(p.63).

Segundo Almada et al. (2001), a função das sistemáticas é compreender e explicar um objeto de estudo, sendo que é a partir do estudo e análise dos fenómenos e da organização e estruturação do conhecimento resultante que as sistemáticas desempenham a função de produzir, apurar e arrumar as ferramentas necessárias à utilização nos diferentes campos de intervenção.

Em síntese, hoje, em sentido lato, as sistemáticas são “*áreas em que se procura fazer o apuramento das correlações internas e das grandes linhas*

*de força de um corpo de conhecimento, por forma a estabelecer-lhe as operacionalidades, as possibilidades e os condicionalismos, e, em consequência os limites da sua validade”*(p.21 e 22) (Almada et al., 2001)

É assim, e ainda segundo Almada et al. (2001), que qualquer sistematização deverá considerar as possibilidades e as necessidades do contexto em que deverá atuar o seu produto. Ora, como existe uma constante evolução dos contextos, as sistemáticas para poderem manter a eficácia das respostas que são chamadas a dar, têm que permanentemente sofrer um processo de atualização, não podendo ficar presas a estratégias que embora possam ter dado bons resultados no passado, hoje já não são as mais rentáveis.

Esta atualização das sistemáticas, tanto poderá corresponder a alterações pontuais que permitam um aumento da sua operacionalidade, como respeitarem a novas estruturas do conhecimento baseadas em novas bases conceptuais, que acabam por permitir inovadoras formas de compreender e explicar os fenómenos, e de encarar os problemas.

Estas alterações mais profundas é muito provável que deparem com dificuldades de aceitação e adesão, por um lado, devido a uma natural resistência à mudança e, por outro lado, em virtude das especificidades e das implicações dessas mudanças, nomeadamente, quando se trata, como é o caso, de uma passagem de sistematizações de estruturas analíticas para estruturas dinâmicas.

Como nos diz Kuhn (1997), a adesão a um novo paradigma, não é um processo fácil, e existem aspetos que se devem levar em linha de conta,

nomeadamente: a questão da incomensurabilidade entre paradigmas; o facto de se sentir ou não a crise e as dificuldades do “anterior” paradigma para resolver os problemas que se colocam; as dificuldades da mudança, poderem ser maiores para os mais velhos na profissão do que para os que estão a entrar nela; a capacidade do novo paradigma, no início, para resolver problemas, não ser de forma inequívoca muito superior à do anterior; que é preciso ter fé nas potencialidades do novo paradigma.

*Não nos devendo esquecer que “se um novo candidato a paradigma tivesse que ser julgado desde o início por pessoas práticas, que examinassem tão-somente a sua habilidade relativa para resolver problemas, as ciências experimentariam muito poucas revoluções de importância. (...) Mas os debates entre paradigmas não tratam realmente de habilidades relativas para resolver problemas, embora sejam, por boas razões, expressas nesses termos. Ao invés disso, a questão é saber que paradigma deverá orientar no futuro as pesquisas sobre problemas”*(p.198) (Kuhn, 1997).

Se é verdade que existe um trajeto comum a todas as sistemáticas, também parece claro que cada área do conhecimento poderá, com as suas especificidades e nível de desenvolvimento próprio, apresentar dificuldades de implementação com um maior ou menor grau de importância.

Também no âmbito das Atividades Desportivas em geral e do conhecimento que permite fazer a sua gestão, é preciso ter em conta as peculiaridades da sua especificidade, nomeadamente o domínio do

empirismo, da especialização sem quadro estruturante, o endeusamento reprodutor dos praticantes de elite, os circuitos fechados e viciosos propiciadores de disfuncionalidades de todo o sistema, quer inibindo a inovação e a mudança, quer favorecendo o desvirtuamento da verdade desportiva, através da fraude, do encobrimento, do compadrio complacente, etc., que tanto pode ir do mais simples e anónimo praticante individual, à mais alta instância desportiva.

No fundo trata-se de um contexto onde ainda predominam as frases feitas, e as certezas castradoras da evolução.

Porém, como nos diz Sérgio (1999) é fundamental saber lidar com a incerteza, pois o conhecimento em vez de gerar certezas, desmonta-as pacientemente, sendo que um saber provisório torna-se naturalmente dinâmico e questionador.

Ora, questionar pode ser o primeiro passo para quebrar as rotinas, o deixar andar, o fazer reprodutor e acéfalo, enfim a manutenção do estado das coisas.

A título de exemplo, no âmbito da Sistemática da Dança, Batalha & Xarez (1999) referem que *“Na actualidade, temos sentido a necessidade da existência de um conhecimento mais amplo, ao mesmo tempo mais aprofundado, capaz de resolver os problemas actuais, compreender a contemporaneidade e responder ao futuro da cena coreográfica. Como encontrar uma metodologia e um modelo operacional de análise da Dança envolvidos por um conceito de transdisciplinaridade? Como estudar uma disciplina que se transcende e se inova constantemente, em que existe um*

*recombinar permanente de conhecimentos, em que aponta para uma interrelação entre actividades e em que se enquadra em variadíssimos contextos?”(p.21).*

Contudo, é preciso ter consciência que num quadro como o que temos vindo a caracterizar, ao nível das actividades desportivas, questionar o que está instituído pode ser considerado uma insolência e o ter que responder ou justificar o porquê daquilo que se faz, uma desconsideração ou insinuação de incompetência.

Porém, não é mais possível e sustentável querer manter um imobilismo castrador da evolução, pois o “mundo não para”, como nos diz Peixoto (1997), *“Hoje, cada vez mais, os processos de ensino e análise, estão em constante transformação, procurando novas dinâmicas, novas estruturas de forma a compreender as situações ou tarefas, permitindo uma intervenção perto do indivíduo (aluno/atleta) e das suas possibilidades em função das suas capacidades de resposta”*(p. 69).

É assim, que num contexto desta natureza, facilmente se depreenderá que muitas deverão ser as dificuldades de implementação de uma Sistemática das Actividades Desportivas, no âmbito de um novo/emergente paradigma.

Uma Sistemática, como aquela que nos é proposta por Almada (1992), onde se assume que a atividade desportiva deverá estar centrada no Homem que a pratica e não nas diferentes formas que possa assumir, pois o fundamental é gerir os problemas encarados pelo desportista. Pelo que, para que se possa identificar quais os fatores em jogo numa situação de



uma atividade desportiva, e em consequência definir qual a dinâmica mais favorável desses fatores, visando uma maior eficácia, considerando o equacionamento dos meios disponíveis e objetivos possíveis, propõe uma taxonomia com um carácter pragmático e funcional, e em paralelo um conjunto de modelos para a estruturação do conhecimento, de modo a rentabilizar o estudo da atividade desportiva.

Isto porque, o que interessa já não é o desenvolvimento de um repertório de dados mais ou menos isolados em compartimentos estanques, hoje, uma taxonomia deve ser um instrumento que permite estruturar um conhecimento, de forma a possibilitar uma rápida e adequada utilização em função do problema a que se pretende dar resposta.

Nesta taxonomia, *“são definidos os fatores e as dinâmicas que possam corresponder a todos os diferentes tipos de modalidade desportiva, sem que, no entanto, fiquemos presos à denominação utilizada para definir a actividade desportiva visada, para fazer a escolha do modelo a usar na sua gestão”*(p.68)(Almada, 1992). São assim apresentados seis problemas tipos em função da predominância de quatro fatores: a) condicionantes de contexto (origem, história, influências sociológicas); b) características mais marcantes; c) tipo de objetivos (reais ou convencionados); d) variáveis principais em jogo.

Sendo de realçar que como a taxonomia não pretende simplesmente classificar as atividades desportivas, mas servir de base a uma gestão personalizada dessas mesmas atividades, o autor fornece, mais um

instrumento (através de uma representação gráfica), que ajuda a representar as tendências mais prováveis na prática de uma atividade desportiva e conseqüentemente os modelos de gestão a serem privilegiados.

Isto, considerando o praticante no centro e os seus polos atratores (Desportos Individuais, Desportos Coletivos, Desportos de Confrontação Direta, Desportos de Combate, Desportos de Adaptação ao Meio, Desportos de Grandes Espaços) da lógica da dinâmica da situação que executou ou irá executar, no exterior.

Representando “vectorialmente” as forças de atração, proporcionalmente à sua dimensão, podemos caracterizar uma atividade desportiva, por exemplo, como uma “situação de desporto coletivo, com algumas hipóteses de apresentar, em alternativa característica de desportos de confrontação direta, e ainda, embora menos provável, de desportos individuais”. O que ajudará a estabelecer prioridades na escolha dos modelos de gestão a utilizar.

De salientar ainda, que a Sistemática das Atividades Desportivas utiliza e rentabiliza a tecnologia existente adequando-a às situações concretas a que pretende dar resposta, e não pela aplicação de padrões preestabelecidos. Além do mais, para níveis de precisão que já deem algumas garantias de rentabilidade, o tipo de equipamentos exigido bem como o seu domínio, são perfeitamente acessíveis a grande parte dos produtores de desporto. O problema, possivelmente, prender-se-á mais

com a capacidade de integração desses dados ao nível do diagnóstico, prescrição e controle dos respetivos processos.

Pelo que, pensamos ser da maior importância, a articulação entre o desenvolvimento e produção dos produtos que a Sistemática das Atividades Desportivas possa produzir e os mercados a que se destinam. O que passa, como já referenciámos, pela criação e desenvolvimento de um quadro teórico e operativo de suporte às estratégias de implementação deste tipo de produtos em mercados com especificidades próprias, como são os do desporto.

### ***Os Mercados do Desporto***

O conceito de mercado, num sentido lato, designa os públicos que podem exercer influência sobre as vendas de um produto ou mesmo sobre as atividades de uma organização. Sendo que os públicos podem ser indivíduos, empresas ou instituições. Podendo-se distinguir ainda os clientes finais como os que exercem uma influência mais direta nas vendas de um produto, mas não se devendo contudo esquecer que em muitas situações não são eles os compradores e que existem outros elementos a considerar como os possíveis influenciadores de opinião, e os distribuidores (Lindon et al., 1999).

Para Casas (1997) os componentes básicos de um mercado são: a necessidade, o poder aquisitivo e autoridade para comprar, seja para uso próprio ou para terceiros.

Segundo Kotler (1997) um mercado é o conjunto de todos os potenciais consumidores que têm em comum uma necessidade ou desejo específico, estando dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo. Contudo, salienta que é necessário distinguir entre mercado potencial, constituído pelos consumidores que manifestam interesse suficiente por uma determinada oferta, e o mercado disponível, em que, para além do interesse os consumidores têm poder de compra e acesso à oferta que lhes é feita, podendo ainda considerar-se, a este nível, o mercado disponível qualificado, caso o produto em causa exija determinadas qualificações específicas, nomeadamente legais.

No que respeita ao produto, Lindon et al. (1999), consideram que é tudo aquilo que uma empresa vende ou propõe aos seus clientes. Quer se trate de bens materiais, de serviços imateriais, ou de uma combinação de ambos.

Para Pitts (1996), *“The product should be understood as a concept and not simply as a singular item. (...) The consumer is looking for functions and benefits. The product is the satisfaction agent for those. A sport product is any good, service, person, place, or idea with tangible or intangible attributes that satisfy consumer sport, fitness, or recreation-relates needs or desires. The product is something that will satisfy something that the consumer needs or wants. (...) The sport marketer studies the consumer in order to discover what the consumer wants or needs. The result could be developing a new product or changing an existing product in some way”*(p.88).

Não sendo, contudo, de negligenciar que o próprio produto pode ser um despoletador e potenciador de novas ou renovadas necessidades, no fundo o produto pode dar resposta a problemas que o consumidor ainda não detetou enquanto tal, e que por isso mesmo, possivelmente, poderá ter dificuldade em considerá-lo como apropriado para ser utilizado. Pelo que poderão ser necessárias estratégias de criação de necessidades para que se possa implementar um produto com sucesso. Claro está que este tipo de procedimento poderá ser utilizado para fins mais ou menos lícitos.

Ao nível do produto desporto, o cliente final é o consumidor de desporto, entendido como o indivíduo que consome o produto desporto, quer de uma forma ativa, realizando a atividade desportiva, quer de uma forma passiva, sendo espectador direto ou indireto dessa atividade.

No nosso âmbito de investigação, o cliente final do produto Sistemática das Atividades Desportivas é, predominantemente, o produtor de desporto, entendido como o indivíduo que cria, manipula, transforma e gere o produto desporto, seja ao nível da macro gestão, seja ao nível da micro gestão.

Contudo, os consumidores de desporto, para além de poderem assumir um papel relevante enquanto influenciadores da aquisição e adesão ao produto por parte dos produtores, também poderão, eles próprios, assumir o papel de clientes finais do produto Sistemática das Atividades Desportivas.

No que respeita aos produtores de desporto, podemos referenciar algumas áreas de intervenção, como sejam, ensino, treino desportivo, gestão das organizações desportivas, atividade física e saúde.

Os produtores podem exercer a sua atividade numa só destas áreas, em várias em simultâneo ou em alternância. Sendo comum, que produtores com vínculo laboral com a escola desenvolvam, quer por necessidade de complemento salarial, quer por motivação e vocação (embora sem prescindirem da segurança contratual na função pública, tipo rendimento mínimo garantido), atividade profissional noutras áreas, utilizando para o efeito as disposições legais em vigor, nomeadamente, acumulação, licença sem vencimento, ou o regime de mobilidade docente, por exemplo, destacamento, requisição, e comissão de serviço.

Em cada uma destas áreas, a formação necessária e a progressão na carreira assumem contornos distintos.

Ao nível do sistema educativo, onde como pano de fundo existe um enquadramento regulamentar expresso no Estatuto da Carreira dos Educadores de Infância e dos Professores dos Ensinos Básicos e Secundário (Decreto Lei nº1/98 com as alterações introduzidas pelo Decreto Lei nº121/04), a formação inicial de professores é realizada no âmbito do ensino superior. É de admitir contudo, que exista uma heterogeneidade no nível de qualidade dessa formação, uma vez que existem numerosas instituições formadoras, seja ao nível do ensino universitário, seja no ensino politécnico, no sector público e no sector privado.

Contudo, apesar dessas possíveis diferenças formativas, à partida, a formação de nível superior tem obrigação de promover competências mínimas que, embora nalguns casos nos deixem dúvidas, não estamos em condições de refutar.

Não sendo de ignorar que só a partir de 1974 é que a formação inicial de professores de Educação Física foi reconhecida como tendo o grau de licenciado, e que a própria disciplina de Educação Física nem sempre teve o enquadramento legal e socioprofissional que hoje tem.

Ao nível da formação contínua de professores de Educação Física, não encontramos razões para a dissociarmos da desacreditação generalizada que parece grassar nas mais diferentes áreas do sistema educativo.

Como nos dizem Correia & Matos (2001) *“Ao contrário dos anos 60 e 70, em que a formação contínua se afirmava como um direito imprescindível ao exercício de uma autonomia profissional, e ao contrário dos anos 80, em que ela foi definida como um dever e associada aos processos de readaptação profissional exigidos pela implementação de reformas, nos anos 90, ao mesmo tempo que é mitificada atribuindo-lhe potencialidades regeneradoras que ela não possui, a formação tende a insinuar-se como um mecanismo de gestão administrativa das carreiras e a dissociar-se dos processos de aprofundamento de uma autonomia profissional e dos processos de produção de transformações na acção pedagógica”*(p.49).

O que é corroborado por Estrela (2001), ao dizer que a formação contínua não se libertou de uma lógica bancária de contabilidade de créditos, visando a progressão na carreira, que é oferecida por catálogo e

de forma pontual, sem uma avaliação consistente e desligada das reais necessidades de cada realidade educativa.

A formação contínua contribui assim para a progressão na carreira docente não pelo aumento e melhoria das competências do professor, mas sim pelo acumular de créditos, que conjuntamente com o tempo de serviço, e com um relatório crítico inócuo, deste que cumpra os parâmetros exigidos, legitima a subida de escalão. Não distinguindo o desempenho profissional, misturando e premiando o mais e o menos competente, pode-se provocar, por um lado, um sentimento de impunidade ao prevaricador, e por outro lado a desmotivação ao empreendedor.

Na Região Autónoma da Madeira, considerando os trabalhos de monografia de alunos finalistas de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira que orientámos (Fernandes, 2003; Gouveia, 2003), poderemos dizer que o cenário não parece diferir do anteriormente caracterizado.

Ao nível do Sistema Desportivo, atualmente em Portugal, as principais entidades responsáveis pela formação de treinadores, do âmbito do desporto federado, são as Federações Desportivas. Existindo quatro níveis de formação, não estando contudo regulamentado, pelo que fica ao critério de cada Federação, as habilitações de acesso nem o âmbito de intervenção de cada nível.



De acordo com Santos (2003), a carga horária média da formação situa-se nas 48 horas no nível I, 83 horas no II, 117 horas no III e 330 horas no IV, sendo que este último nível não tem sido realizado.

Na Espanha, França e Alemanha, segundo o mesmo autor, existem três níveis de formação, sendo que no 1º nível as cargas horárias são 270 horas, 540 horas e 90 horas, no 2º nível 480 horas, 890 horas e 90 horas, e no 3º nível 600 horas mais grau de bacharel, 1250 horas e 1700 horas, respetivamente. Significa isto que um treinador que conclua o nível mais elevado de formação em Portugal, em média, teve 578 horas de formação, enquanto em Espanha teve 1350 horas mais grau de bacharel, em França 2680 horas, e na Alemanha 1880 horas (existindo ainda uma especialização superior para treinadores de seleção).

Sendo evidente que a carga horária atribuída à formação não se pode constituir como único indicador, não deixa de ser relevante a disparidade de valores, que no conjunto da formação existe entre Portugal e os três países referidos. Para uma abordagem mais aprofundada, certamente que deveriam ser equacionados os conteúdos de formação, os formadores, a dinâmica de formação, a existência de estágio ou similares, a avaliação e creditação efetuadas, etc. Contudo, não é esse o âmbito do nosso trabalho, apenas gostaríamos de realçar, como nos diz Santos (2002), que *“sendo consensual a importância, nos diferentes níveis de decisão, governamentais e associativos, do papel do treinador, não tem existido, ao longo dos tempos, uma correspondência entre essa valorização, expressa nos diferentes atributos adjectivos que ocasionalmente lhe são*

*dirigidos, e as medidas concretas que materializem um melhor enquadramento da sua actividade e da sua formação”(p.2).*

O que, aliado ao vulgarmente chamado “nacional porreirismo português”, deverá levantar fortes dúvidas acerca da formação de treinadores em Portugal.

Segundo Almeida (2001), numa análise retrospectiva do século passado, *“a formação de treinadores tem-se mantido, desde o início do século, pouco associada à universidade (estando esta muito mais ligada à formação do professor de Educação Física), pelo que, de um modo geral, o estatuto do treinador não se encontra, em Portugal, protegido por títulos académicos, ao contrário de outras profissões. (...) O certo é que na ausência de um sistema de certificação vinculativo, não é possível exercer um controlo sobre a entrada no mercado de candidatos a treinadores, nem sobre os termos e condições da concorrência pelas posições que esse mercado oferece”* (p.18 e 19).

No âmbito do desporto juvenil, Adelino, Vieira, & Coelho (2005), referem que, *“Para além do reconhecimento da importância da formação dos treinadores que actuam com os praticantes no intervalo etário considerado (10 aos 16 anos), torna-se decisivo promover iniciativas em concordância com essa afirmação, encontrando soluções que favoreçam a formação especializada dos treinadores que orientam a sua carreira para a preparação dos mais jovens praticantes.*

*Apesar da ligeira melhoria verificada entre 1998 e 2004 no que se refere à qualificação dos treinadores que dirigem a preparação desportiva dos*

*mais jovens, constata-se que ainda existem 33% das federações que afirmam não terem os seus treinadores a qualificação mínima necessária para o trabalho desenvolvido”(p.60).*

Certamente que a competência dos treinadores não resulta unicamente da sua formação institucionalizada, contudo, pensamos que ela se poderá constituir como um polo dinamizador e despoletador de uma vivência refletida, de uma capacidade crítica e de pesquisa, que ao não serem assumidas poderão remeter a competência do treinador para o domínio “de truques”, que cada um julga possuir e desenvolver, uma vez que parece estar enraizada a ideia “que no desporto já está tudo inventado, o que é preciso é não complicar”.

Contudo, convém realçar que é natural que entre as federações desportivas, existam diferenças na ênfase dada à formação dos seus treinadores. Existindo algumas que para além dos cursos de treinadores, realizam ações de formação, “clinics”, estágios, etc., alguns com carácter obrigatório. Porém, dos exemplos que tivemos oportunidade de conhecer, diríamos, de uma forma suave, que no mínimo essas iniciativas apresentam o mesmo tipo de problemas que os referenciados para a formação contínua de professores.

Falar na carreira de treinador é algo difuso e complexo, pois, não se pode dizer com propriedade que ela exista. É certo que ao nível da formação de treinadores os níveis iniciais apenas habilitam para a orientação dos escalões etários mais novos e para os níveis de competição mais baixos. Pelo que, tacitamente, se pode concluir que será

aí que começa a carreira de treinador, culminando nos mais altos níveis competitivos de cada modalidade. Esta lógica não é exclusiva do desporto, ela parece trespassar diferentes áreas, e ter um enraizamento não só legal mas também cultural.

Convém contudo, realçar os perigos de tal situação, pois são nestas idades mais baixas que se fazem e se moldam todo um conjunto de opções que vão condicionar grande parte da futura evolução de cada criança e jovem, seja desenvolvendo um trabalho que potencie e promova uma melhoria das capacidades e competências, seja pelo contrário hipotecando, muitas vezes irremediavelmente, o seu futuro individual e coletivo.

Voltando à progressão na carreira de treinador, teoricamente, ela faz-se através do mérito de cada um. Não sendo contudo de excluir a influência do compadrio e jogos de interesse pouco claros, muito próprios dos circuitos fechados, da necessidade da manutenção e perpetuação do poder instalado, alicerçados num contexto de quase total impunidade moral e legal, que de certa forma parece ser o quadro dominante na atualidade.

Mas, mesmo nos casos onde prevalece o mérito, o que convém equacionar é o próprio conceito de mérito. Uma vez que ele parece ser sinónimo das classificações desportivas alcançadas pelos desportistas e/ou equipas. O que pode provocar e promover uma distorção nos objetivos a alcançar com o trabalho que os treinadores realizam, pois podem sentir-se constrangidos, seja por uma questão de sobrevivência

ou de ambição desmedida, a focalizarem-se essencialmente no alcançar resultados a curto prazo. Mesmo que para isso tenham que hipotecar o desenvolvimento futuro daqueles que orientam.

E aqui é preciso ter em conta que as repercussões negativas desse tipo de trabalho, podem não ter só implicações ao nível de cada desportista (o que já seria extremamente grave e passível de procedimento legal por parte de um consumidor consciente), mas também ao nível da própria organização/instituição que pactua e alimenta este tipo de processo, bem como de todo o sistema que lhe dá suporte e, em última análise, do próprio fenómeno desportivo em particular, e da sociedade em geral, pois o desporto deve ser um meio de transformação do homem.

Porém, tudo isto tem de ser equacionado tendo em consideração que o ser treinador não se parece constituir maioritariamente como a profissão principal daqueles que exercem essas funções. Almeida (2001), num estudo com 2910 treinadores, acerca da distribuição dos inquiridos por profissão principal, refere que, *“A distribuição de frequências revela que 45% dos treinadores tem profissões do grupo de profissões científicas, técnicas e artísticas, entre as quais se inclui a de professor de educação física (representam 20% desta amostra) e a de treinador (representam 10% desta amostra), 16% tem profissões do grupo do pessoal administrativo, 11% são trabalhadores do comércio e serviços, 8% são trabalhadores das indústrias”*(p.36).

Pelo que também, perante tal quadro, não seja de esperar que as estratégias pré formatadas de formação de treinadores, possam ser rentáveis quer no curto quer no médio-longo prazo.

Em relação às organizações desportivas, entendidas, num sentido lato, como as estruturas de suporte da atividade desportiva em geral e do desporto em particular, é necessário ter em conta as suas diferentes especificidades e enquadramentos normativos, nomeadamente, ao nível: do associativismo desportivo (federações, associações, clubes, etc.); da administração pública desportiva central e local; ou ainda, de empresas privadas de prestação de serviços e organização de eventos desportivos.

Sendo que, em tal leque de organizações trabalham produtores de desporto com diferentes “vínculos laborais”, nomeadamente: pertencendo aos quadros da organização em que desenvolvem a sua atividade laboral; com vínculo à administração pública e em regime de mobilidade; contratados a termo certo; em regime de prestação de serviços; e inclusive, quem não tenha qualquer vínculo laboral formal.

Pelo que, facilmente se perceberá, que o nível de formação inicial, a possível existência de uma carreira profissional, bem como, uma hipotética formação contínua, deverão ter, previsivelmente, expressões muito distintas. Nomeadamente, a exigência ou não, de possuir determinado grau académico para ocupar certos cargos, a existência ou inexistência de avaliação do desempenho.

Não sendo por isso de estranhar, que coabitem numa mesma organização, ou em organizações similares com relações diretas,

produtores de desporto que possuem formação de nível superior e outros que não completaram a escolaridade obrigatória. Podendo inclusive acontecer, que sejam precisamente estes últimos, os que ocupam os cargos mais altos da hierarquia da organização, e/ou a quem são atribuídas as maiores responsabilidades de gestão.

Convém contudo especificar que tal facto pode ser consequência, por exemplo, de um processo eleitoral para os órgãos sociais da organização, da vontade expressa do(s) seu(s) legítimo(s) proprietário(s), da análise das competências de cada um, ou até por um puro e simples ato de, incompetência, negligência, tráfico de influências e compadrio.

Pelo que muito daquilo que anteriormente referenciámos ao nível do ensino e do desporto federado tem aqui pleno cabimento, nomeadamente, no que respeita à qualidade da formação contínua e à forma como se pode processar a progressão na carreira, caso ela esteja regulamentada (como é o caso da administração pública), ou seja, tacitamente entendida pelos próprios e/ou pelo meio socioprofissional envolvente.

No que respeita, ao que poderemos designar como a área da atividade física e saúde, e mais especificamente, em relação, aos denominados ginásios de manutenção e instalações similares, a indefinição e heterogeneidade, acerca da formação e carreira dos produtores de desporto que lá desenvolvem a sua atividade profissional, parece ser muito semelhante à que acabamos de referenciar ao nível das ditas organizações desportivas.

Contudo, parecem começar a existir indícios, embora ténues, que se pretende garantir uma qualidade mínima do tipo de serviços que são prestados a este nível. Referimo-nos, concretamente, ao enquadramento legislativo, que baliza a instalação e funcionamento das instalações desportivas (nomeadamente, o Decreto Lei nº317/97 e o Decreto Lei nº385/99).

A título de exemplo, ao nível da Região Autónoma da Madeira, através do Decreto Legislativo Regional nº 12/96/M, e mais especificamente da Portaria nº 13/2000 que estabelece o regime de constituição e funcionamento dos ginásios de manutenção e instalações similares, define-se, entre outras coisas, por um lado, a obrigatoriedade da existência de um Diretor Técnico que deve possuir como habilitação mínima *“uma licenciatura na área da Motricidade Humana, Educação Física e Desporto ou Medicina, devendo as licenciaturas ter sido ministradas ou devidamente reconhecidas por uma instituição Universitária Portuguesa”*, e por outro lado, quais as principais funções a desempenhar, a saber:

*“a) Superintender tecnicamente as actividades desenvolvidas e o funcionamento da instalação desportiva, de acordo com a legislação em vigor;*

*b) Estabelecer orientações técnicas aos Técnicos/Monitores com funções na instalação desportiva;*

*c) Zelar pela segurança dos utentes, dos materiais e das instalações;*

*d) Estabelecer, implementar e divulgar o regulamento interno do ginásio ou instalação similar.”*



Apesar de considerarmos que, no âmbito deste trabalho, não se justifica discutir o conteúdo da referida legislação, nomeadamente, no que se refere à terminologia utilizada e ao facto da licenciatura em Medicina ser considerada como uma das possíveis habilitações mínimas para ocupar o cargo de Diretor Técnico, e de pensarmos que a qualidade não é garantida por despacho, julgamos que a existência de tal tipo de legislação poderá ser benéfica para o reconhecimento de uma área que parece ter um elevado potencial de desenvolvimento no atual contexto social. Nomeadamente, se considerarmos que, segundo Marivoet (2001), apenas 23 em cada 100 portugueses dos 15 aos 74 anos praticam desporto ou uma atividade física.

Porém, se podemos considerar que a obrigatoriedade da existência de um Diretor Técnico pode ser positiva, já a não tipificação das habilitações necessárias para os demais “Técnicos/Monitores”, poderá ser considerada preocupante. Pois apesar de serem tutelados pelo Diretor Técnico, parece não se estar a atribuir importância à micro gestão da atividade em causa, no fundo à relação direta com os consumidores.

O que pode, por exemplo, estimular e potenciar, quer que se contrate quem não possua qualquer tipo de habilitação, quer algo que parece muito em voga, que é a formação desses “Técnicos /Monitores”, ser da responsabilidade de empresas que possuem como que a patente de determinados tipos de atividade, que, porventura na maioria das vezes, se fazem pagar, pelo que se poderá considerar a venda de pacotes de aulas, para grupos de consumidores tipo, em que tudo está previamente

definido, nomeadamente, músicas, coreografias e exercícios de progressão.

Nestas circunstâncias, muito dificilmente se poderão reunir condições para uma gestão personalizada e rentável da respetiva atividade, o que mais cedo ou mais tarde, muito possivelmente, acabará por ter repercussões ao nível dos consumidores, dos produtores de desporto, das instituições e da própria área da atividade física e saúde.

No que respeita aos consumidores de desporto em geral, em qualquer âmbito, podemos considerar, grosso modo, três tipos. Aqueles que consomem com supervisão de um produtor, os que o fazem sem qualquer supervisão e os que têm um consumo misto, sendo que dentro de cada tipo ainda há a considerar diferentes níveis de excelência do consumo efetuado. Até porque, por exemplo, o consumo pode ser ocasional ou continuado, assumir-se como atividade profissional, ser consequência de prescrição médica ou sofrer influência e pressão do contexto envolvente. Existem pois diferentes tipos de consumo e diferentes motivações.

Sendo que, segundo Fonseca & Maia (2000), se pode considerar que *“os níveis de motivação dos indivíduos derivam da interação das suas características (por exemplo, personalidade, necessidades, razões) com as características das situações em que desenvolvem a sua atividade (por exemplo, importância das competições, características dos colegas, dos adversários).*

*Assim sendo, um conhecimento profundo das razões, ou motivos, porque as pessoas decidem praticar uma determinada actividade*

*desportiva revela-se como vantajoso no sentido de maximizar os seus níveis de motivação para essa actividade”*(p.45).

Pelo que, sendo os consumidores de desporto, um dos elos importantes num processo de implementação de um novo produto do conhecimento, esta será uma área a não negligenciar, embora pensemos que o poder transformador do desporto não pode ser refém de um quadro de referência que poderá ser castrador das próprias necessidades e motivações das pessoas.

Em relação à aquisição de um produto (que não é sinónimo de adesão), por parte dos produtores de desporto, é necessário ter em consideração que isso pode não depender exclusivamente deles, uma vez que podem existir custos e decisões que eles não têm autonomia para assumir.

Estamos a falar de custos e decisões que se podem relacionar, por exemplo, com aquisição e manutenção de equipamento (computador, programas, câmara de filmar, vídeo, etc.), com frequência de ações de formação (deslocações, estadia, dispensa de serviço, etc.).

Temos assim três tipos de situação: - a decisão depende dos produtores; - a decisão não depende dos produtores; - a decisão é partilhada entre os produtores e, por exemplo, as Comissões Executivas das escolas, os dirigentes das associações e clubes desportivos, os diretores dos ginásios e das empresas de prestação de serviços, os vereadores com o pelouro do desporto nas autarquias, etc.

Neste processo devemos ainda considerar aqueles indivíduos cuja opinião é suscetível de influenciar a referenciada aquisição/acesso ao produto, nomeadamente:

- Produtores e consumidores de desporto cujas opiniões e apreciações mereçam o respeito e a aceitação dos seus pares. O problema que se pode levantar é se efetivamente são merecedores de tais créditos, uma vez que ele pode advir, por exemplo, ao nível do sistema desportivo, de terem sido consumidores de excelência ou enquanto produtores terem alcançado resultados desportivos considerados relevantes (mesmo que pontuais e fortuitos). Já que tais atributos podem não ser relevantes para que emitam uma opinião merecedora de crédito sobre outros assuntos.

- Indivíduos, que não sendo ou tendo sido produtores ou consumidores, ganharam relevância social em profissões relacionadas com o fenómeno desportivo, por exemplo jornalistas, ou então, por serem simples apoiantes e adeptos de alguns clubes desportivos, com alguma exuberância verbal e por isso ou por causa disso passarem a ter o estatuto de líderes de opinião em áreas para as quais não têm qualquer competência geral ou específica. Mas como repetem até à exaustão as frases feitas, os lugares comuns, a superficialidade e a parcialidade das análises acabam por condicionar uma abordagem, que para além de séria e honesta tem de ser relevante e pertinente para a compreensão da situação em causa. Um bom exemplo do que acabamos de dizer, é o facto de ao nível do futebol, quando se está na presença de uma situação de desempate por pontapés da marca de grande penalidade, ser voz

corrente entre os comentadores, produtores e consumidores, que se está perante “a lotaria dos penaltis”. Ora, ao atribuir ao fator aleatório o sucesso ou insucesso da respetiva situação desportiva, está-se a negar a necessidade e importância do factor treino e a desresponsabilizar os diferentes intervenientes.

Outro tipo de influências deve ser considerado, como sejam a capacidade reivindicativa de produtores e consumidores, nomeadamente aqueles que têm algum poder económico, social ou político, por exemplo ao nível de um clube, ginásio, instalação hoteleira, autarquia, para que estes tenham ou não certo tipo de atividades, equipamentos, espaços, orientação e acompanhamento, etc. Este tipo de reivindicações tanto poderá ser fruto de um consumismo reprodutor de estereótipos, como pelo contrário representar uma consciência crítica potenciadora da rendibilidade das atividades num quadro de referência adequado à realidade atual.

Temos vindo a considerar o tipo de formação e a progressão na carreira como fatores importantes na caracterização dos mercados. Convém por isso realçar que, como eles estão condicionados pela existência ou inexistência de enquadramento legislativo mais ou menos específico, tal significa que se houver modificações nesse enquadramento isso poderá provocar a alteração da atual situação.

A influência legislativa nos mercados do desporto, não se situa somente ao nível da formação e da carreira dos produtores de desporto. Através dos seus mecanismos reguladores, incentivos e penalizações, a

legislação ou a sua ausência, tanto se pode constituir como elemento conservador da atual situação, como potenciador da rotura e da mudança.

Numa altura conturbada como a que vivemos, é natural que se procurem panaceias milagrosas, que possam dissimular a incompetência e a incapacidade, daí o ser fácil apontar para a imperiosa necessidade de revisão dos diferentes enquadramentos normativos, dizendo explícita ou implicitamente que são a fonte de todas as perversões e disfuncionalidades que existem. Temos como exemplo a lei de bases do sistema desportivo e a lei de bases do sistema educativo, que acabam de ser alteradas, mesmo considerando que não chegaram a ser devidamente implementadas e exploradas.

Contudo, é preciso ter presente que uma alteração legislativa não é garante da alteração de comportamentos e atitudes, até porque, é provável que continue a subsistir como que um desfazamento, entre o que está legislado e o que efetivamente se passa na realidade.

A este propósito, pensamos ser elucidativo o que segundo Meirim (2003) se verifica ao nível do Sistema Desportivo que *“convive com o seguinte tríptico:*

- *Uma lei exigente, porventura até dotada de boas soluções queridas pelo sistema desportivo;*
- *Uma incapacidade de meios por parte da Administração Pública Desportiva para responder aos comandos normativos;*

- Um sentimento de frustração dos agentes e organizações desportivas.

*De alguma forma, com alguma crueza, se pode afirmar, que ninguém acredita em ninguém: o legislador dita, a administração não cumpre e o cidadão, os agentes desportivos e as organizações desportivas, não vêem ser assumidas aquelas intenções legislativas, não captam os efeitos práticos palpáveis.*

*Deste estado de coisas não é difícil antever graves consequências:*

- *Descrédito da lei*
- *Cultura do laxismo*
- *Quebra do princípio da igualdade perante a lei” (p.35).*

Esta questão, poderá ter maior relevância quando prolifera o fazer por fazer, o deixar andar, e o regimentar muito propício à manutenção e desenvolvimento das cumplicidades e dos interesses instalados. Pelo que, é provável, como nos diz Almada, (1995), que quem sinta poder perder privilégios adquiridos e não se considere com capacidades para competir para novas posições, desencadeie ações de retardamento à mudança, que serão tanto mais intensas quanto maior for o seu desespero.

Por outro lado, outros fatores condicionadores da evolução dos mercados devem ser considerados, como por exemplo:

- As variáveis sazonais propícias ao desenvolvimento preferencial de certas atividades em função das condições climatéricas (que caso não sejam adequadas condicionam ou impedem mesmo o desenvolvimento

das atividades previstas), e da disponibilidade dos potenciais consumidores, nomeadamente, em período de férias letivas e/ou profissionais. Temos como exemplo, campos de férias, eventos temáticos, atividades na neve, na praia, isto sem esquecer as preocupações estético/corporais associadas a determinadas épocas do ano.

- A conjuntura económico-social, estimuladora ou inibidora do consumo, nomeadamente, através do aumento ou diminuição do poder de compra dos indivíduos e das famílias, o que pode condicionar a aquisição e fruição de alguns bens e serviços com custos económicos mais elevados.

- As modas, normalmente importadas de outros países, acompanhadas de uma forte imagem de prazer, bem-estar, estatuto social, excelência pessoal e profissional e alimentadas e reforçadas com referências ligadas ao imaginário individual e coletivo de determinada realidade social. Modas essas, que poderão ter maior ou menor dificuldade de aceitação, consoante o enquadramento cultural, nomeadamente, aquele que é condicionado pelo peso da tradição, das crenças e valores, ao qual, também não é indiferente a envolvente demográfica, económica e social, no que se refere às idades, qualificação profissional, nível de instrução e tipo de habitat (Lindon et al., 1999).

Outro aspeto a ter em consideração são os produtos concorrentes, sendo que, *“Em sentido lato, é concorrente de um produto outro qualquer produto com o qual o consumidor possa substituir o primeiro, total ou*



*parcialmente*”(p.63) (Lindon et al., 1999), mesmo que daí o consumidor não retire as mesmas mais valias.

Assim, podemos considerar como concorrentes, a um produto do conhecimento em geral e mais concretamente ao produto Sistemática da Atividades Desportivas, todos aqueles produtos que não permitam ou não potenciem uma gestão personalizada da atividade desportiva, utilizando de forma integrada contributos de diferentes áreas disciplinares. No fundo, o concorrente nuclear é o quadro de referência vigente, dominado por um empirismo lógico redutor das atuais possibilidades e necessidades.

Segundo Freire (2003) devem ser estudadas as capacidades, os objetivos, as estratégias e os pressupostos dos concorrentes. Sendo que se devem distinguir dois objetivos distintos na recolha e tratamento da informação. Por um lado, possibilitar no curto prazo a comparação de alguns indicadores de desempenho económico, como sejam as vendas, os custos e os resultados, e por outro lado, no médio prazo conseguir aumentar a fiabilidade das previsões sobre a evolução dos competidores, atuais ou potenciais.

Contudo, no nosso caso, a denominada vigilância concorrencial (pontual ou contínua, realizada por estruturas formais ou informais), não é fundamental que seja feita no sentido da monitorização da evolução das quotas de mercado para tentar vender os produtos em maior quantidade, respondendo às campanhas promocionais e afins dos possíveis concorrentes, mas sim numa dimensão mais qualitativa onde, por

exemplo, se monitoriza de forma integrada o valor faturado e o perfil dos compradores do produto tendo em conta o seu poder de referência para os potenciais consumidores. Procura-se assim, identificar as resistências que esses concorrentes colocam ou ajudam a promover à implementação de novos produtos.

Isto porque, o que se pretende é encontrar processos que desbloqueiem ou evitem essas resistências e simultaneamente promovam o desenvolvimento dos produtos, apostando na sua excelência. Mas, uma excelência que não crie um fosso entre as potencialidades do produto e as capacidades de utilização por parte dos produtores de desporto.

Ou seja, o produto deve oferecer mais-valias e resolver problemas que os produtos concorrentes não oferecem e resolvem, pelo que devem ter características que permitam a sua real utilização por parte daqueles que se encontrem em condições de o fazer. No fundo deve procurar-se uma relação de equilíbrio entre o que já é possível produzir e a capacidade e a disponibilidade operativa que os produtores de desporto possuem.

Por outro lado, também não deve existir o receio do aparecimento de novos concorrentes, pois eles ajudarão à refutação dos produtos existentes, contribuindo para a sua consolidação, alterações pontuais, ou mesmo a sua total substituição, o que a acontecer não deve ser encarado como um fracasso, mas apenas uma nova evolução do conhecimento, com as consequentes melhorias do nível de rentabilidade dos processos e produtos utilizados...

## ***A análise custo-benefício***

A análise custo-benefício é um elemento fundamental quando temos de optar e o queremos fazer de forma consciente, ou seja, tendo em consideração as possíveis consequências das nossas opções.

Este tipo de análise não deve ser associado somente aos processos de tomada de decisão no âmbito das diferentes áreas profissionais. É algo que quotidianamente cada um de nós nas mais variadas situações faz ou deveria poder fazer, de forma mais ou menos precisa e rigorosa consoante o que estiver em causa.

Os custos devem ser encarados como investimentos, pois devem pressupor algo em troca, uma expectativa de retorno, sendo que não nos estamos a referir somente a bens materiais, mas sim a todo um leque de situações que poderão incluir, por exemplo, a saúde, o prazer, o bem-estar pessoal e social.

Ao nível do nosso quotidiano, esta relação custo-benefício é uma questão que se deve colocar aos mais diferentes níveis, sejam eles a compra de uma habitação ou de um par de “sapatilhas”.

Senão vejamos, enquanto a aquisição de uma habitação é na generalidade das vezes entendida como uma grande decisão, que tem implicações a médio e longo prazo, a aquisição de um par de “sapatilhas”, pelo contrário, parece ser encarada como uma decisão com pouca relevância e apenas com consequências no curto prazo, que se poderão facilmente modificar caso seja necessário.

Pensamos que isto não é forçosamente verdade pois existirão circunstâncias em que o processo de decisão de compra do par de “sapatilhas” se pode afigurar muito mais importante que o da habitação.

Contudo, não é isso que está em causa, mas sim o facto de, quer numa circunstância, quer noutra, se dever fazer uma análise custo-benefício que ajude a tomada de decisão.

Mas para que isso possa acontecer, temos que, por um lado, ter a capacidade e querer fazê-lo e por outro lado, existirem informações que nos possibilitem fazer a análise.

Normalmente, o que acontece é que ou não se faz a análise custo-benefício, ou então é feita numa base puramente empírica sem qualquer referência que não sejam as experiências de vida dos intervenientes e/ou dos seus familiares e conhecidos. O que como é óbvio, potencia o risco de não se equacionarem as variáveis mais relevantes, nos quadros de referência mais adequados.

Fazer uma análise que já de si não é fácil, mais complicado se torna quando não existe o conhecimento, ou existindo ele, não se encontra sistematizado. Isto é tanto mais relevante, quando algumas das variáveis em jogo podem apontar e fazer pender a decisão para qualquer um dos lados.

Vejamos o seguinte exemplo:

Temos de escolher entre duas habitações, a A e a B, sendo que A tem um preço de aquisição 20% superior à B, têm qualidade de construção e

acabamentos, áreas, tipologia, vista, segurança, custos de manutenção, etc., idênticos. A diferença de preços fica-se a dever à localização de A, no centro da cidade, e de B na periferia.

Se optar pela A, fico com uma prestação mensal mais elevada do empréstimo, mais despesas de sisa, registo, contribuições, etc., mas será que se fica com despesas mensais mais elevadas?

Se a opção A permitir reduzir gastos com gasolina, refeições, etc., devido à proximidade do local de trabalho e da escola dos filhos, por exemplo, as despesas mensais até poderão ser mais reduzidas adquirindo a habitação com um valor de aquisição mais elevado, para além de que como não se gastaria tanto tempo por dia em deslocações, poder-se-ia potenciar outras áreas como o lazer e o acompanhamento familiar.

Este tipo de situação não é linear e terá de ser sempre contextualizada não só do ponto de vista do curto mas do médio-longo prazo em função dos objetivos e expectativas que se tenham. Por exemplo, no caso em apreço, um fator que poderia fazer pender a decisão para a aquisição de uma das habitações poderia não ser puramente económico mas sim, por exemplo a proximidade de familiares junto dessa habitação com disponibilidade para dar apoio em caso de necessidade, nomeadamente se existirem filhos menores que tenham que ficar em casa quando adoecem ou que necessitem de acompanhamento até à escola. O que também pode ter reflexos económicos uma vez que evitando o absentismo ao serviço e aumentando a “disponibilidade para o trabalho”,

isso poderá ter implicações positivas na carreira profissional com consequentes ganhos económicos.

Sendo que não se deva deixar de ter em consideração que, por vezes, existem variáveis que podem assumir para algumas pessoas uma tal importância, que todas as outras passam a ter um valor meramente residual. É o que pode acontecer, por exemplo, quando o prestígio de possuir uma habitação num determinado local se sobrepõe a tudo aquilo que temos vindo a equacionar, mesmo que isso possa ser considerado muito pouco racional.

Certamente que poderíamos continuar a introduzir e analisar variáveis suscetíveis de serem equacionadas como elemento de apoio à tomada de decisão em relação à aquisição de uma das habitações. Mas o que importa realçar é o facto de serem tantas e por vezes tão complexas as variáveis em questão, que a escolha não deveria acontecer praticamente, só em função daquilo que cada um se vai recordando e encarando-se o processo como se fosse o primeiro e o único, ou seja não utilizando um modelo de análise que lhe possibilite fazer as perguntas certas e obter os dados mais relevantes para a sua situação.

Atrás, dissemos que o processo de aquisição de um par de “sapatilhas”, muito provavelmente, é encarado com menor relevância que a aquisição da habitação, embora em certas circunstâncias isso possa ter consequências muito mais graves e até irreversíveis se não for feito corretamente. Isto porque, se a escolha das “sapatilhas” não for a mais adequada à situação em causa, pode acabar por ser responsável por uma

grave lesão, invalidez ou até a morte do utilizador ou de quem o acompanhar.

Daí que as variáveis a equacionar não se possam resumir ao preço de aquisição, nem tão pouco à durabilidade, à marca ou ao prestígio que o seu uso possa implicar.

A questão da segurança e do rendimento que propiciam, são aspetos da maior relevância. Contudo, aqui tal como no caso da habitação, estamos essencialmente dependentes das experiências vividas e das escassas informações publicitárias que acompanham os respetivos produtos. Isto apesar de já existirem alguns estudos, veja-se por exemplo Serrão & Amadio (2000), que, sem beliscar o seu rigor e precisão, acabam por não ter expressão e utilidade direta no processo de decisão da grande maioria dos consumidores (o que já não acontece com alguns desportistas de alto rendimento).

Assim, por um lado, é necessário formar um consumidor com capacidade de análise crítica que exija que lhe seja fornecido o conhecimento necessário para que possa fazer as melhores opções, por outro lado, é necessário que os próprios produtos deem um contributo nessa formação.

É o que já começa a acontecer nalguns sectores e produtos, por exemplo:

- No ramo automóvel, são fornecidas um conjunto de informações referentes a consumo, características técnicas, segurança, rendimento, acessórios, comodidade, assistência técnica, retoma, etc.

- No ramo alimentar, alguns produtos, para além das informações obrigatórias contidas nos rótulos, acrescentam informações, valorizando a ausência ou a pouca percentagem de alguns componentes nomeadamente açúcares e gorduras saturadas, ou mesmo a existência de componentes que poderão contribuir para o reforço da saúde (redução do colesterol, regularização do trânsito intestinal, etc.).

Não é por acaso que tal tem acontecido nestas duas áreas. Pensamos que isso se deve quer à forte concorrência, quer ao facto de ambas estarem associadas a elevadas taxas de mortalidade. Pelo que é normal que exista, por parte dos consumidores em geral, uma maior valorização e atenção ao processo de tomada de decisão na escolha desses produtos.

Também tem sido feito um esforço para alargar este tipo de análise a outro tipo de produtos, que fazem parte do nosso quotidiano. Veja-se, por exemplo, o que se passa com algumas sugestões de compra, essencialmente eletrodomésticos, feitas pelas associações de defesa do consumidor, baseando os seus conselhos não só na segurança e preço de aquisição, mas também nos custos a médio e a longo prazo incluindo aí, manutenção, desgaste e durabilidade, consumo, etc.

Contudo, não basta informar as pessoas para que possamos concluir que a partir daí, as opções que elas fizerem se baseiam numa análise custo-benefício.

Parece-nos existir uma razoável informação acerca dos malefícios do consumo de tabaco, de gorduras saturadas, de comportamentos de risco e meios de transmissão da SIDA, porém tal não parece ser suficiente para



alterar o comportamento de um conjunto alargado de pessoas. Será que elas têm consciência dos verdadeiros custos? Se têm, o que as leva a fazer essa opção? Não existem alternativas? Os benefícios superam os custos? O mal acontecerá sempre aos outros? Possivelmente acontecerá de tudo um pouco.

Parece-nos configurar um bom exemplo da análise custo-benefício, aquele que é dado por Prahalad (2004) quando refere que “O Lotronex é um medicamento utilizado por quem sofre do síndrome do intestino irritável. Os seus efeitos secundários foram sentidos por cerca de 250 000 pessoas, o que levou a FDA (Food and Drug Administration) a sugerir a sua retirada do mercado. Não demorou muito que os doentes que tomavam essa medicação se organizassem, apelando à FDA: «Estamos conscientes dos riscos que corremos, mas estamos dispostos a aceitá-los, pois a alternativa que temos é ainda pior.»

Ou seja, foi possível encontrar uma comunidade emergente de consumidores a desafiar a FDA, e esta voltou a autorizar a circulação do Lotronex a um grupo restrito de pessoas. Neste caso, os médicos, os farmacêuticos, a empresa – a GlaxoSmithKline – os pacientes e a FDA uniram esforços e aceitaram os riscos, tornaram-nos públicos e asseguraram que o medicamento poderia ser tomado sob alguma vigilância, obviamente mais elevada que anteriormente. Eis uma forma inteligente de correr riscos. Devemos reflectir sobre este caso. Os consumidores – e pacientes – criaram as condições necessárias para que a GlaxoSmithKline voltasse a colocar o produto no mercado, criando valor para todos. Esta é uma estratégia

*vencedora para ambos, um excelente exemplo de co-criação de valor, em que o consumidor participa activamente”*(p.16).

Ainda ao nível da medicina, parece ser evidente que com a informação disponível, nomeadamente na Internet, é possível aos doentes possuírem um conjunto de conhecimentos, por exemplo, no âmbito das técnicas de pesquisa e diagnóstico, tratamentos experimentais, possibilidades de sobrevivência, etc., muitas vezes idênticos ou superiores aos dos seus médicos (essencialmente se não forem especialistas na área em questão). No mínimo, diríamos que o diálogo médico doente, nestes casos, assume contornos completamente diferentes daqueles que aconteciam até há poucos anos.

O que acabamos de referenciar, não significa que consideremos que este tipo de consumidores, relativamente informados, seja o garante de uma evolução no sentido desejado. Aliás pode suceder precisamente o contrário, ou seja, esse tipo de informação pode apenas servir para transmitir valores e conceitos que são pouco adequados em função das possibilidades que hoje já estão disponíveis.

Isto porque, o possuir um conjunto de conhecimentos sobre uma determinada questão, não significa que esse conhecimento seja o mais pertinente, nem que com ele consigamos ter uma visão global e integrada do que está em jogo, de maneira a que se possa gerir da forma mais rentável em função do tempo e meios disponíveis.

Se por um lado, o facto das pessoas procurarem estar mais informadas em relação ao que as rodeia, poderá significar que estaremos no bom

caminho para termos consumidores com capacidade crítica, por outro lado, a informação a que têm acesso pode ser castradora da reflexão, da capacidade de análise e do sentido crítico, uma vez que pode simplesmente incentivar à reprodução e imitação do que acontece noutros contextos.

O facto de existir mais conhecimento disponível e do seu relativo fácil acesso, não significa que não se continuem a analisar os problemas de forma parcelar, nem que não seja inclusive mais complexa a sua compreensão, o que pode dificultar o desenvolvimento de um sentido crítico. Aliás, se esse conhecimento não for integrado numa estrutura conceptual coerente que rentabilize a sua operacionalização, poder-se-á estar apenas a reforçar abordagens sectoriais, em que cada uma digladiando-se com as outras, tentará reivindicar o estatuto de mais pertinente e importante na compreensão e resolução do problema que estiver em causa.

Pensamos que em grande parte, este é um fenómeno que tem ocorrido ao nível do desporto, onde existe a proliferação de um conjunto de conhecimentos “pronto a reproduzir” e de fácil acesso quer a produtores quer a consumidores de desporto, nomeadamente, publicações, com maior ou menor grau de especialização temática, onde se encontram “conselhos” sobre os mais variados assuntos, tipo: “Queimar gorduras e ganhar músculo”; “Abdominais de aço”; “Peitorais de luxo”; “Ganhe força em seis semanas”; “Planos de treino para correr mais rápido”; “Nove sessões de salto em altura”; “1001 exercícios de ...”;

“Alimentação saudável do desportista”; “Deve ou não beber água antes, durante e após o esforço?”; “Os segredos dos campeões”; etc.

Paralelamente, de forma generalizada e massificada, existem por todo o país (e não só) aulas de “aeróbica”, com música, coreografia, exercícios de progressão, etc., iguais umas às outras; aulas de Educação Física, treinos das mais variadas modalidades desportivas, prática ocasional, modelos de organização desportiva idênticos e descontextualizados.

Este tipo de situação, terá tendência a manter-se enquanto o quadro de referência utilizado continuar amarrado a uma perspectiva estática, onde predominam conceitos como o lucro, o comando, o mais e o menos, o crescimento, por oposição ao rendimento, à gestão, ao melhor, ao desenvolvimento, isto numa perspectiva dinâmica. Ou seja, enquanto não se passar de uma atitude de consumidor a uma de produtor de desporto.

Em síntese, diríamos que, os custos e os benefícios são interdependentes, uma vez que, o nível de valorização de um determinado custo está associado ao benefício que se possa retirar e ao nosso imaginário sobre as variáveis em questão. Ora, o principal bloqueio, pode mesmo ser o facto de não se estabelecer a relação custo-benefício, bem como a dificuldade de aceitação do que significam na realidade, quer os custos quer os benefícios, ou seja uma visão redutora destes dois conceitos.

O custo de um produto está muito para além do preço que se paga pela sua aquisição. Existem todo um conjunto de outras variáveis que se têm de equacionar, como sejam: os custos de manutenção, o tempo de

vida útil, a atualização, a substituição, o valor da retoma, o tempo necessário para adquirir o produto, o tempo necessário para o conseguir utilizar na plenitude, as mais-valias que vai gerar, etc.

Por outro lado, os benefícios de um produto também estão para além daquilo que de imediato ele nos pode proporcionar (mais valias instantâneas e diretas). Posso “perder dinheiro” no início ou em determinada fase, para o vir a recuperar com mais-valias significativas mais tarde. Nem todos os benefícios são quantificáveis objetivamente. Como se quantifica, por exemplo, o prazer (físico, intelectual e social)? As portas que se abrem ou se deixam abertas (oportunidades de negócio e de investimento)? As relações que se mantiveram ou mantém?

Ou seja, os custos tal como os benefícios têm de ser equacionados no curto, no médio e no longo prazo. Sendo também necessário compreender, que a quantificação de uns e de outros nem sempre é possível fazer-se de forma direta e inequívoca. Há custos e benefícios que são subjetivos e estão diluídos no tempo, tornando-se muito difícil estabelecer a relação causa efeito bem como a sua quantificação.

O produtor de desporto ao situar-se entre o produto e o consumidor, deve simultaneamente exigir e dar resposta. Tem de ser capaz de por um lado, exigir e utilizar produtos que lhe permitam uma gestão personalizada da atividade desportiva e por outro lado, dar resposta aos consumidores que começam a ter um sentido crítico e um nível de exigência que não se satisfaz com meras reproduções massificadas, bem como formar aqueles que ainda não têm esse nível de exigência.

É verdade que ainda há mercado para um tipo de atividade desportiva mais fator de estabilização do que fator de transformação, no sentido que lhe é dado por Almada, (1995), o que também é consequência do enquadramento socio desportivo condicionador do próprio imaginário individual e coletivo.

Aliás, mesmo para quem possa defender diferentes modelos de desenvolvimento, parece existir alguma consensualidade acerca do Sistema Desportivo que tem vigorado (com maiores ou menores retoques de maquilhagem), nos últimos anos em Portugal, nomeadamente, para:

O próprio Estado, que nas Opções Estratégicas para o desenvolvimento Desportivo Nacional (2003-2013) diz: *“O sistema Desportivo português é um complexo burocrático e burocratizante, com organismos de Estado pesados, ineficientes e redundantes, onde o relacionamento entre a Administração Pública e os representantes dos Agentes Desportivos é unidireccional ou não ultrapassa o mero registo da retórica.(...) Uma consequência paradoxal do regime democrático em Portugal foi ter reforçado o controlo do estado sobre o movimento desportivo, aumentando o seu grau de dependência e criando uma estrutura instável e pulverizada em órgãos que dificultam tanto a concepção e discussão de propostas como a tomada de decisão. (...) Assim, Sistema Desportivo em Portugal é um exemplo acabado da tentação totalitária do Estado sobre o dinamismo da sociedade civil, bem como da irreprimível desconfiança da Administração Pública e dos políticos em geral face ao dirigismo desportivo, atitudes que atravessam todos os partidos*

com ou sem história no desempenho de responsabilidades governativas nesta área.”(p.7 e 8).

Pires (1996), que defende que o desporto se encontra numa espantosa confusão e pobreza em que “o desporto escolar vive no maior desnorte (...), o desporto federado vive sem saber qual o seu futuro (...), a medicina desportiva não funciona (...), não se conhece uma política de construção de instalações (...), o associativismo está a morrer (...), não existem apoios à produção de literatura técnica e científica (...), a formação de quadros é outra vergonha nacional (...), os recursos humanos ao nível da Administração Pública Desportiva são de qualidade no mínimo medíocre”. Realçando ainda que, “não chega alimentar «as massas» com o espectáculo desportivo e alguns resultados de valor internacional para que possamos falar de desenvolvimento”(p.169 e 170) até porque países subdesenvolvidos também conseguem títulos Europeus, Mundiais e Olímpicos.

Constantino (2003), que nos diz que “O verdadeiro problema do sistema desportivo português é o da adequação entre o seu modelo de organização e as necessidades de uma sociedade moderna. O que nos deve preocupar é o nível da cultura física dos portugueses. É a taxa de sedentarismo. É a iliteracia motora. São as dificuldades do tecido associativo. São os constrangimentos à prática desportiva na escola. São as relações entre o sistema educativo e o sistema desportivo. São as condições de trabalho e preparação desportiva de alta competição. São o baixo nível de qualificação e profissionalização de dirigentes e quadros. São um sector de alta competição que compete internacionalmente com atletas e equipas

tecnicamente mais habilitadas e sólidas economicamente. O verdadeiro problema do nosso sistema desportivo é ser frágil, carente, assimétrico, pobre e dependente. (...)

Há hoje mais informação sobre os problemas desportivos, mas não podemos dizer que há melhor conhecimento sobre a solução para esses problemas. Prevalece uma espécie de frenesim jubilatório, de um Portugal sempre em festa, onde qualquer opinião dissonante é classificada de imediato como um dimensão fatalista sobre as nossas possibilidades e capacidades. O debate sobre políticas desportivas não é um laboratório de ideias é uma espécie de crematório onde quem não alinha no consensualismo e unanimismo dominantes, corre o risco de ser classificado como «velho do Restelo».

O desenvolvimento desportivo do país será fácil no dia em que a iliteracia desportiva passar a ser cultural e politicamente insustentável. Neste momento não o é.”(p.12 e 13).

Bento (2003), que afirma que “o prazo de validade de alguns protagonistas e factores que configuram o estado actual do desporto português está ultrapassado”(p.15). E reforça esta ideia dizendo que “só por cegueira, resultante da doença mais grave que é o corporativismo, se pode negar que o movimento desportivo português não sobressai, no seu todo, por um nível elevado de formação dos seus dirigentes, dos seus quadros e dos praticantes. Mais, reina nele um clima de alguma hostilidade em relação à formação e ao conhecimento, sejam de ordem geral ou de ordem específica. Há iliteracia e autossuficiência a mais e ambição e



*consciência da necessidade de conhecimento a menos. E quem denuncie este deprimente estado de coisas é tido na conta de inimigo”(p.23).*

Oliveira (2003) que refere que, *“Reformar o Sistema Desportivo é, hoje por hoje, desiderato comumente aceite e perçecionado segundo uma clara urgência de modernização. A desagregação do modelo corporativo do desporto tradicional radica na incapacidade de resposta face ao dinamismo da sociedade, nas diferentes áreas e conjunturas e devido a uma autêntica revolução conceptual”(p.49).* Diz-nos ainda que se vive uma crise onde parece existir um momento de desorientação quer do estado quer dos agentes desportivos e que *“o estado entrópico do sistema deve constituir-se como campo de mudança onde aconteça o emergir de soluções para a necessária diversificação de recursos e das suas fontes, para o novo desenho das estruturas organizacionais, para a adoção de novos princípios de gestão desportiva, para uma inadiável qualificação dos agentes e para a implementação de modelos dinâmicos com capacidade de permanente renovação face a factores exógenos decorrentes da própria evolução das sociedades”(p.52).*

Ora, nestas alturas de crise em que surgem também novas oportunidades, é importante que elas não sejam hipotecadas por produtores que sem possuírem as ferramentas adequadas, procuram, escudados por detrás das pseudo novidades, lucro fácil, *“vendendo gato por lebre”*, pois mais não fazem do que continuarem a ser reprodutores de estereótipos, só que agora noutros contextos que não apenas os tradicionais. O que pode ter consequências negativas a médio e longo prazo, uma vez que se pode estar a dificultar ou mesmo a inviabilizar

determinados segmentos de mercado. Nomeadamente, os relacionados com aqueles consumidores que atrás referenciamos, como começando a ter uma consciência crítica e um nível de exigência que não se compadece com “amadorismos”.

Assim, não podemos ficar à espera que: - o produto se afirme por si próprio; - que os consumidores tenham capacidade crítica e saibam distinguir “o trigo do joio”; - que os produtores estejam recetivos ou sejam obrigados à mudança. Temos de levar “a rotura até eles”.

## ***Referências bibliográficas***

Adelino, J., Vieira, J., & Coelho, O. (2005). *Caracterização da Prática Desportiva Juvenil Federada*. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.

Almada, F. (1988). *Uma Proposta para a Estruturação das Metodologias no ISEF-UTL*. Documento não publicado, Lisboa.

Almada, F. (1992). *Cadernos da Sistemática das Actividades Desportivas Nº2*. Lisboa: Edições FMH.

Almada, F. (1995). *A Culpa não é do Desporto - Uma Análise da Dialéctica Desporto-Contexto*. Lisboa: Edições FMH.

Almada, F. (1999). Para uma Sistemática da Motricidade Humana. In *O Sentido e a Acção* (pp. 99-133). Lisboa: Instituto Piaget.

Almada, F., Monteiro, D., & Lopes, H. (2001). *A Sistemática das Actividades Desportivas - Um Quadro Conceptual*. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

- Almeida, C. (2001). *O Treinador em Portugal - Perfil social, caracterização da actividade e formação*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Amaral, L. M. (2002). Sociedade do Conhecimento Longe da Nova Economia. *Economia Pura*, IV(44), 52-55.
- Baridon, L., & Guédron, M. (1998). L'homme a quatre visages. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 30-32.
- Batalha, A., & Xarez, L. (1999). *Sistemática da Dança I - Projecto Taxonómico*. Cruz Quebrada: Edições FMH.
- Bento, J. (2003). Do prazo de validade no Sistema Desportivo Português. In *Sistema Desportivo Português - que modelo?* (pp. 15-32). Lisboa: Confederação do Desporto de Portugal.
- Cabrita, M. (2002). Internacionalização - Passaporte para a sobrevivência. *Economia Pura*, IV(44), 58-61.
- Capra, F. (1987). *O Ponto de Mutação - A Ciência, a Sociedade e a Cultura*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Casas, A. L. (1997). *Marketing - Conceitos Exercícios Casos* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Constantino, J. M. (2003). Sistema Desportivo Português - que modelo? In *Sistema Desportivo Português - que modelo?* (pp. 9-14). Lisboa: Confederação do Desporto de Portugal.
- Correia, J., & Matos, M. (2001). *Solidões e solidariedades nos quotidianos dos professores*. Porto: Edições ASA.
- Damásio, A. (1998). *O Erro de Descartes* (18ª ed.). Lisboa: Publicações Europa-América.
- Estrela, M. T. (2001). Realidades e prespectivas da formação contínua de professores. *Revista Portuguesa de Educação*, 14(1), 27-48.
- Feitosa, A. (1999). Ciência da Motricidade Humana (C.M.H.). In *O Sentido e a Acção* (pp. 61-98). Lisboa: Instituto Piaget.

- Fernandes, M. (2003). *A Formação Contínua de Professores de Educação Física na Região Autónoma da Madeira*. Monografia, Universidade da Madeira, Funchal.
- Fernando, C. (2001). *Análise do Modelo das Actividades Desportivas dos Grandes Espaços - no âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Fernando, C. (2005). *Estruturação das Actividades Desportivas dos Grandes Espaços - Para a Micro e Macro Gestão*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Fonseca, A., & Maia, J. (2000). *A Motivação dos Jovens para a Prática Desportiva Federada*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Freire, A. (2003). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Editorial Verbo.
- Gaudillière, J.-P. (1998a). Le corps clinique. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 50-52.
- Gaudillière, J.-P. (1998b). L'homme génétique. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 94-96.
- Gaudillière, J.-P. (1998c). L'homme moléculaire. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 86-87.
- Gil, F. (2000). Controvérsia. In R. R. e. F. Gil (Ed.), *Enciclopédia Einaudi - Conhecimento* (pp. 349-368). Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- Godoc, F. (1998). Civilisés et Sauvages questions cruciales. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 16-19.
- Gouveia, É. (2003). *Os Estágios Pedagógicos em Educação Física e Desporto na Universidade da Madeira: Estudo de Caracterização das Acções Científico-Pedagógicas*. Monografia, Universidade da Madeira, Funchal.
- Henriques, P. (2002). A eficácia da formação. *Recursos Humanos Magazine*, III(21), 10-14.

- Kegan, R., & Lahey, L. (2002). Porque se resiste à mudança. *Executive Digest*, 8(87), 90-97.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9ª ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Kuhn, T. (1997). *A Estrutura das Revoluções Científicas* (5ª ed.). São Paulo: Editora Perspectiva.
- L'Aminot, T. (1998). «Ni homme ni bête mais enfant». *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 42-43.
- Leitão, A. (2002). Factores - O que falta às empresas nacionais? *Economia Pura*, IV(44), 56-57.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., & Dionísio, P. (1999). *Mercator - Teoria e Prática do Marketing* (8ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lipovetsky, G. (1989). *A Era do Vazio - Ensaio sobre o Individualismo Contemporâneo*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Marivoet, S. (2001). *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Martin, O. (1998). L'homme peut être étudié expérimentalement. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 84-85.
- Meirim, J. (2003). Necessitará o Sistema Desportivo Português de um quadro normativo renovado ? In C. d. D. d. Portugal (Ed.), *Sistema Desportivo Português: que modelo ?* (pp. 33-36). Algés: Confederação do Desporto de Portugal.
- Mucchielli, L. (1998). L'homme est construit par son groupe. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 82-83.
- Nehmé, N. (1998). Le corps Humain est une machine. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 22-24.
- Neves, J. d. (2002). A gestão pela qualidade total no sector da administração pública: implicações para a gestão das pessoas prestadoras do serviço. *Recursos Humanos Magazine*, III(21), 34-50.

- O'Hara, K. (2002). *Análise de um Modelo das Actividades Desportivas de Confrontação Directa*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Oliveira, J. A. (2003). Os objectivos e os modelos do desporto profissional/amador no Sistema Desportivo Português. In *Sistema Desportivo Português - que modelo?* (pp. 49-56). Lisboa: Confederação do Desporto de Portugal.
- Orvas, G. (1998a). Dieu a fait l'homme à son image. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 12-14.
- Orvas, G. (1998b). L'homme microcosme. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 6-9.
- Peixoto, C. (1997). *Sistemática das Actividades Desportivas - Modelos e Sistemas de Análise do Desempenho Desportivo*. Lisboa: Edições FMH.
- Peixoto, C. (2002). A Classificação e a ciência - As Ciências do Desporto e o conhecimento. *Ludens*, 17(1), 61-67.
- Pignarre, P. (1998). L'enfant sauvage ou la naissance des sciences du psychisme. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 46-48.
- Pires, G. (1996). *Desporto e Política - Paradoxos e Realidades*. Funchal: Edição O DESPORTO Madeira.
- Pitts, B. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*. University Avenue Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
- Popper, K. (1992). *Em Busca de um Mundo Melhor* (3ª ed.). Lisboa: Editorial Fragmentos.
- Prahalad, C. (2004). Novas regras de partilha. *Executive Digest*, 10(111), 14-18.
- Reis, P. (2000). *Os Métodos de Treino num Paradigma Actual - Compreender e operacionalizar num novo quadro de referência*. Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Reis, P. (2003). *Os Métodos de Treino Num Paradigma Actual - Compreender e Operacionalizar a Orientação das Actividades Desportivas num Novo*

- Quadro de Referência*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Renneville, M. (1998a). L'homme en chiffres. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 68-69.
- Renneville, M. (1998b). L'homme n'est pas que conscience. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 76-79.
- Santos, A. (2002). Sistema Nacional de Formação de Treinadores Realidade ou Utopia. Comunicação apresentada no *III Fórum de Treinadores da Madeira*, Funchal.
- Santos, A. (2003). Modelo de Formação de Treinadores em Portugal e no Espaço Europeu. Comunicação apresentada no *IV Fórum de Treinadores da Madeira*, Funchal.
- Santos, B. S. (1990). *Introdução a uma Ciência Pós-Moderna* (2ª ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Selada, C., & Felizardo, J. (2003). Inovação - Que prioridades em Portugal? *Economia Pura*, VI(57), 56-60.
- Sérgio, M. (1996). *Epistemologia da Motricidade Humana*. Lisboa: Edições FMH.
- Sérgio, M. (1999). *Um Corte Epistemológico - Da educação física à motricidade humana*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Serrão, J., & Amadio, A. (2000). Calçados Desportivos Protecção, Controlo e Estabilidade do Aparelho Locomotor. *Horizonte*, XVI(95), Dossier.
- Stewart, T. (2002). *The Wealth of Knowledge - Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sutton, R. (2002). Estranhas ideias que resultam. *Executive Digest*, 8(87), 66-69.
- Toffler, A. (1991). *Os Novos Poderes*. Lisboa: Edição «Livros do Brasil» Lisboa.

Vicente, A. (2005). *O Diagnóstico nas Actividades Desportivas - Para uma Operacionalização no Modelo das Actividades Desportivas Colectivas*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.