



UNIVERSIDADE DA MADEIRA

**Análise das possibilidades de integração nos  
mercados do Desporto de um produto do âmbito  
da Sistemática das Actividades Desportivas**

**Volume I**

*Dissertação apresentada com vista à obtenção do  
grau de Doutor em Educação Física e Desporto  
na especialidade de Ciências do Desporto*

Orientação:

Professor Doutor Fernando de Almada

Helder Manuel Arsénio Lopes

2005

À memória de meu pai

## Agradecimentos

Como é natural, num processo desta natureza, muitos foram os condicionalismos e os apoios que contribuíram para o evoluir deste trabalho. Contudo, por vezes não é fácil, nomeadamente quando ainda não foi possível um distanciamento suficiente que permita analisar outras variáveis, tomarmos consciência de todos os contributos que directa ou indirectamente recebemos ao longo desta caminhada.

Assim, tanto quanto nos é possível perceber no presente momento, gostaríamos de:

Por um lado agradecer os contributos que se demonstraram decisivos:

- Ao Prof. Doutor Fernando Almada que através de uma orientação personalizada procurou com uma invulgar competência, rigor, paciência e empenhamento pessoal, simultaneamente promover e esperar as rupturas e modificações necessárias a um trabalho desta natureza. O que, aliado à possibilidade que nos deu de integrar a equipa de trabalho da Sistemática das Actividades Desportivas, e a uma relação pessoal baseada no respeito mútuo e amizade, alicerçada em mais de duas décadas de convivência, nos permitiu manter alguma serenidade perante os desafios a que tivemos de dar resposta, nomeadamente os inerentes às resistências que colocámos ao nosso próprio processo de mudança.
- À Prof<sup>a</sup> Doutora Rita Vasconcelos que com a sua competência e rigor, aliadas a uma contagiante simpatia e boa disposição, não só nos aconselhou no domínio dos procedimentos estatísticos a adoptar, como se empenhou no respectivo tratamento, apesar de tal facto ter constituído um acréscimo significativo às suas já sobrecarregadas responsabilidades académicas, pessoais e de voluntariado social.

- À Ângela, à Inês, ao Rodrigo, à minha mãe, ao meu irmão e ao Sr. Manuel Barrocas pelo apoio incondicional que me têm dado nos momentos críticos que tenho passado, nomeadamente os que ocorreram já em pleno desenvolvimento deste trabalho, pois sem esse apoio estamos convictos não os teríamos conseguido atenuar e, até ao momento, ultrapassar.

Por outro lado não deixar também de reconhecer que:

- Contámos com um conjunto de apoios informais e pontuais que aparentemente são pouco significativos mas que no momento em que ocorreram foram relevantes, nomeadamente porque permitiram, por exemplo, resolver problemas informáticos, partilhar bibliografia, aceder mais facilmente a determinadas fontes, partilhar experiências semelhantes à nossa, apoio ao processo de impressão, acompanhamento médico personalizado ... Daí o nosso agradecimento: - ao Prof. Doutor Luís Sena Lino, à Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria João Almeida, ao Prof. João Mateus, ao Mestre Jorge Soares, ao Mestre João Prudente, ao Mestre Nuno Pinto, ao Mestre Rui Ornelas e à Dr.<sup>a</sup> Ana Luísa Correia, colegas de Departamento - à Prof.<sup>a</sup> Doutora Catarina Fernando do Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior; - ao Engenheiro Mário Matias, Director de Serviços de Promoção Tecnológica e Normalização da Direcção Regional de Informática; - ao Dr. Deodato Rodrigues e ao Dr. Ricardo Alves, respectivamente Vogal do Conselho Directivo e Director de Serviços de Estudos, Formação e Alta Competição do IDRAM; ao Dr. Celso Silva e ao Dr. António Quintal, médicos no Centro Hospitalar do Funchal e colegas na Universidade da Madeira; à Dr.<sup>a</sup> Cristina Camacho e à Sr.<sup>a</sup> Helena Vasconcelos do Secretariado do Departamento.

- Ao nível institucional, na fase inicial do estudo, a bolsa atribuída pelo CITMA possibilitou um mais rápido avanço dos trabalhos e posteriormente a bolsa PRODEP (cujo processo de candidatura e posterior implementação contou com o apoio

institucional e o empenhamento pessoal do Presidente do Departamento de Educação Física e Desporto, Prof. Doutor Duarte Freitas), permitiu-nos uma maior focalização no trabalho pois aligeirou as nossas responsabilidades académicas.

- A colaboração de todos os alunos da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira e demais produtores de desporto que participaram nas situações experimentais, contribuiu para a actual expressão deste trabalho.

A todos o nosso reconhecido agradecimento.

## Índice Geral

Introdução .....	1
1. Enquadramento do problema .....	4
2. Definição do problema .....	20
3. Metodologia .....	24
4. Resposta ao problema – a construção da conjectura .....	35
4.1. Condicionalismos a considerar .....	35
4.1.1. O Produto – Sistemática das Actividades Desportivas .....	35
4.1.2. Os Mercados do Desporto .....	41
4.1.3. A análise custo-benefício .....	60
4.1.4. A Implementação do produto .....	72
4.1.4.1. Compreender os consumidores .....	72
4.1.4.2. Segmentação .....	87
4.1.4.3. Política de Produto .....	91
4.1.4.4. Política de Preço .....	95
4.1.4.5. Política de Distribuição .....	100
4.1.4.6. Política de Comunicação .....	105
4.2. Custos e benefícios das estratégias de implementação de um produto do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas .....	111
4.2.1. No ensino superior .....	111
4.2.2. Nos treinadores .....	124
4.2.3. Nas instituições e organizações desportivas .....	138
4.2.4. Nos órgãos de comunicação social .....	149

4.2.5. Nos consumidores de desporto (directos e indirectos) .....	157
4.3. Consequências da aceitação ou não do produto Sistemática das Actividades Desportivas .....	163
4.4. Conclusões intercalares da resposta ao problema/a construção da conjectura ..	179
5. Refutação da conjectura.....	201
5.1. Introdução .....	201
5.2. Discussão de cenários .....	204
5.3. Trabalho de campo .....	217
5.3.1. Introdução .....	217
5.3.2. Hipóteses.....	220
5.3.3. Caracterização da amostra .....	222
5.3.4. Condições de realização do estudo .....	223
5.3.4.1. Conteúdos seleccionados e sua organização.....	223
5.3.4.2. Quadro experimental .....	224
5.3.5. As variáveis e respectivos instrumentos de medida .....	225
5.3.6. Material utilizado.....	247
5.3.7. Análise estatística dos dados obtidos.....	248
5.3.8. Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	250
5.3.8.1. Introdução .....	250
5.3.8.2. Receptividade ao produto .....	253
5.3.8.3. Compreensão das potencialidades do produto.....	257
5.3.8.4. Relação entre a receptividade e a compreensão .....	259
5.3.8.5. “Circuitos de distribuição”, Dificuldades, e Evolução do Desporto ...	262
5.3.8.5.1. “Circuitos de distribuição” preferidos .....	264

5.3.8.5.2. Dificuldades de utilização do produto .....	268
5.3.8.5.3. Evolução do Desporto.....	272
5.3.8.6. Necessidades de formação.....	275
5.3.8.7. Adequação da formação de treinadores.....	278
5.3.8.8. Dados mais pertinentes para o treinador.....	282
5.3.8.9. Observações/comentários /sugestões.....	286
5.3.9. Conclusões e recomendações .....	289
6. Reformulação da conjectura .....	294
7. Conclusões Finais.....	307
8. Linhas de desenvolvimento futuro.....	314
Referências Bibliográficas.....	316
Anexos .....	Volume II

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Síntese da análise estatística relativa à receptividade ao produto (nível de significância 0.05).....	254
Quadro 2 – Síntese da análise estatística relativa à compreensão das potencialidades do produto (nível de significância 0.05). ....	257
Quadro 3 – Síntese da análise estatística relativa à relação entre a receptividade e a compreensão (nível de significância 0.05). ....	260
Quadro 4 – Síntese da análise estatística relativa à valorização média dos “circuitos de distribuição”, das dificuldades, e da evolução do desporto (nível de significância 0.05).....	263
Quadro 5 – Síntese da análise estatística relativa aos “circuitos de distribuição” preferidos (nível de significância 0.05). ....	267
Quadro 6 – Síntese da análise estatística relativa às dificuldades de utilização do produto (nível de significância 0.05). ....	272
Quadro 7 – Síntese da análise estatística relativa à evolução do desporto (nível de significância 0.05).....	275
Quadro 8– Valores relativos às necessidades de formação. ....	276
Quadro 9 – Síntese da análise estatística relativa às necessidades de formação (nível de significância 0.05). ....	276
Quadro 10 – Valores relativos à adequação da formação de treinadores. ....	279
Quadro 11 – Síntese da análise estatística relativa à adequação da formação de treinadores (nível de significância 0.05). ....	280
Quadro 12 – Valores relativos aos dados mais pertinentes para os treinadores. ....	284
Quadro 13– Valores relativos às observações/comentários/sugestões. ....	287

## **Lista de Anexos**

### **Volume II**

- Anexo A – Curso para treinadores no Porto Santo “Diagnóstico e Prescrição no Desporto”
- Anexo B – Jogo para o treino da antecipação no Ténis
- Anexo C – A Finta no Futebol
- Anexo D – Trabalho exploratório
- Anexo E – Introdução do quadro experimental
- Anexo F – Questionário 1
- Anexo G – Explicação do jogo para o treino da antecipação no Ténis
- Anexo H – Explicação dos resultados obtidos no jogo para o treino da antecipação no Ténis
- Anexo I – Questionário 2
- Anexo J – Valores relativos à receptividade ao produto
- Anexo L – Valores relativos à compreensão das potencialidades do produto
- Anexo M – Valores relativos à relação entre a receptividade e a compreensão
- Anexo N – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos
- Anexo O – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto
- Anexo P – Valores relativos à evolução do desporto
- Anexo Q – Valores relativos às necessidades de formação
- Anexo R – Valores relativos à adequação da formação dos treinadores
- Anexo S – Valores relativos aos dados mais pertinentes para os treinadores
- Anexo T – Valores relativos às observações/comentários/sugestões

## **Introdução**

Em todas as épocas e contextos existiram problemas com diferentes níveis de pertinência e importância a que foi sendo necessário dar resposta, fosse esta no sentido da estabilização ou no da transformação, relativamente ao que estava instituído.

A identificação e compreensão do que é ou não um problema, as estratégias, as metodologias e os instrumentos a utilizar na sua possível resolução, não são neutros, dependem de um conjunto de condicionalismos, nomeadamente os inerentes ao paradigma utilizado e às respostas que, no seu âmbito, são possíveis de encontrar.

Assim, começamos por assumir que entendemos o desporto integrado no quadro conceptual da Motricidade Humana, proposta por Sérgio (1996; 1999) e como um meio privilegiado de transformação do homem, como defende Almada (1995).

Um desporto que desperta paixões exacerbadas e interesses por vezes pouco claros, ou não fosse ele um dos principais mercados mundiais, enquadrado numa época de crise onde, de uma forma cada vez mais acentuada, parece emergir a necessidade de uma mudança de paradigma com tudo o que isso pode implicar como nos diz Kuhn (1997).

Consideramos então que, no âmbito do desporto, já não é possível nem desejável continuar essencialmente a dar respostas pontuais aos problemas que se conseguem perceber enquanto tal, mas como nos diz Almada (1999) é necessário investir na compreensão do movimento humano como um instrumento de uma dialéctica do homem com o todo em que se insere.

É nesse sentido que pensamos ser fundamental uma estruturação do conhecimento do desporto que permita uma optimização dos diferentes processos em função do actual estado de desenvolvimento do conhecimento e dos respectivos instrumentos

(conceptuais e materiais) que já estão disponíveis, o que possibilitará a compreensão e o domínio do processo de mudança que, por muito que alguns ainda teimem em evitar e adiar, acabará por acontecer independentemente do sentido e da expressão que venha a ter.

Sendo que, reconhecendo a importância dos instrumentos enquanto meios de transformação de teorias e práticas, como preconiza Hacking (1992), consideramos ser essencial equacionar a compreensão do fenómeno da articulação entre esses produtos e o mercado, de modo a ultrapassar de forma rentável as dificuldades que se colocam à sua implementação, nomeadamente as resistências que decorrem da questão da incomensurabilidade entre paradigmas que nos fala Kuhn (1997).

Assim, é nosso objectivo com este trabalho, contribuir para uma estruturação e organização do conhecimento relativo às possibilidades de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto, de modo a que, numa procura dos equilíbrios mais favoráveis, se possa optar pelas estratégias de implementação que ofereçam melhores rentabilidades, permitindo assim realizar a ruptura com o empirismo que ainda domina o desporto.

Entendendo o processo científico na lógica de Popper (1982; 1992), em que o conhecimento evolui por conjectura e refutação, faremos a estruturação do conhecimento atrás referenciada através da construção de uma conjectura integrando o contributo de diferentes áreas do conhecimento, e da sua posterior refutação de forma a que uma consolidação feita de sucessivas reformulações, ou mesmo eventualmente da sua total rejeição e substituição por outra estruturação que se demonstre mais rentável, possibilite bases cada vez mais sólidas de criação, sustentação e desenvolvimento de um quadro teórico e operativo de suporte aos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

É com base neste conjunto de pressupostos e balizas orientadoras e tendo em conta a importância da Sistemática das Actividades Desportivas, enquanto área estruturante com carácter aplicativo que deve servir de referência ao conhecimento do desporto, que desenvolvemos o presente trabalho e, tanto quanto nos é possível ter uma visão prospectiva, pensamos continuar a consolidá-lo no futuro.

## **1. Enquadramento do problema**

No mundo actual, 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 concepção, 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 factores (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 ruptura 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 rupturas.

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 adoptou “*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 actual 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 reflectir 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 acção 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 directa, 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 actuação adaptadas ao novo contexto (Almada et al., 2001).

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

Segundo Almada (1992; 1995; 1999), a Sistemática das Actividades Desportivas tem como objectivo primordial organizar o conhecimento de modo a permitir uma abordagem da análise das actividades 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 Actividades Desportivas é hoje uma área integradora com carácter aplicativo onde já não é a permanente e exaustiva colecção 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 respectivos custos possibilitando a determinação das eficácias possíveis e/ou aceitáveis em cada contexto, tudo isto numa perspectiva ecológica (Almada et al., 2001).

Pensamos que o produto Sistemática das Actividades Desportivas ao permitir e estimular uma gestão personalizada da actividade 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 actual 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 factor humano, é tanto mais importante quando estamos perante um mercado onde é preciso juntar aos clássicos factores de produção, capital e trabalho, um novo factor, 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 factor 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) adopta 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 reflectir-se em todas as actividades 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 perspectiva 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 factor 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 ruptura com o que está instituído, nomeadamente, processos, produtos, atitudes, tecnologias, organizações. É preciso também ter em consideração, por exemplo, o processo de adopção de um novo produto.

Segundo Kotler (1997) é natural que na adopção 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 adopção 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 adopção de novos produtos, sendo mais importante no estágio de avaliação, naqueles que não adoptam o produto imediatamente, e quando a situação é de risco; - as características da inovação afectam a taxa de adopção, 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 adoptar 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. Vêem 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 Actividades 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 actividades desportivas de grandes espaços, de O’Hara (2002), sobre as actividades desportivas de confrontação directa, de Reis (2003) sobre os métodos de treino e de Vicente (2005) sobre as actividades desportivas colectivas.

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 fenómenos nos diferentes contextos e nas mais diversificadas áreas, neste caso, nas actividades 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 rupturas, 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 reacção 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).

O nossa preocupação é assim, a articulação entre a valência do produto e o mercado, mas um produto do conhecimento, que promove uma ruptura ao nível da compreensão, análise e intervenção nas actividades 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 alvitar, 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 Actividades 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 Actividades 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 actividade, 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 ruptura 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 vêem o mesmo quando olham de um mesmo ponto na mesma direcção. 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 actual 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 e 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 actividade crítica que busca a verdade, onde procuramos testar as nossas hipóteses, criticando-as de modo a nelas detectar 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.

## **2. 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 possíveis de serem utilizadas, bem como os respectivos custos e

benefícios que promovem, e os efeitos dos níveis de receptividade 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 concepções 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 perspectivas 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 optimização dos investimentos que se efectuam.

Por um lado, essa optimização 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 ruptura 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 actuar 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 optimização 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 objecto de uma Sistemática, tem por definição um carácter estruturante em relação aos âmbitos do conhecimento e operativos que se

servem deste objecto de estudo como meio de actuação, pelo que, em consequência, propomos a seguinte metodologia para a realização deste trabalho.

### **3. Metodologia**

Estudar as possibilidades de implementação de um produto com as especificidades duma Sistemática, num mercado também ele com particularidades muito acentuadas como é o mercado do desporto, justifica que se utilize uma metodologia que seja capaz de responder às especificidades acima apontadas.

Não podemos esquecer que a especificidade de uma Sistemática resulta não só de ser composta por conhecimento, o que já de si constitui uma situação muito especial, veja-se, por exemplo, Stewart (2002), mas também por se constituir como um conhecimento estruturante para uma nova compreensão de um objecto de estudo (desporto), sendo ainda um elemento de base, de áreas como a metodologia do treino (micro gestão) e gestão do desporto (macro gestão).

Um conhecimento estruturante, que não é neutro, que assume a mudança de paradigma, no sentido que lhe é dado por Kuhn (1997), que cria uma estrutura de referência e instrumentos (conceptuais e materiais), que visa rentabilizar a compreensão e gestão das actividades desportivas aos seus diferentes níveis e formas de expressão. Um conhecimento que condiciona, portanto, potenciando ou limitando, as possibilidades de compreensão e de desenvolvimento de conhecimentos que permitam aumentar a capacidade de operacionalizar os processos de uma forma mais rentável, considerando sempre a coerência do todo e não apenas alguma das suas possíveis partes.

A Sistemática das Actividades Desportivas torna-se assim num instrumento fundamental para o desenvolvimento das referidas áreas e até do seu quadro de referência, de acordo com as intencionalidades visadas.

O desporto, por outro lado, com as paixões que desperta, os interesses e vícios que lá proliferam e se instalaram, as relações e os processos de decisão pouco claros que são prática corrente em muitos sectores, também configura um quadro de análise com uma dificuldade acrescida.

Justifica-se assim, julgamos, o desenvolvimento de estudos de implementação das capacidades e potencialidades que possam ser oferecidas por propostas ao nível da Sistemática das Actividades Desportivas (podendo mesmo vir a constituir-se uma nova linha de investigação), considerando não só alguns dos seus aspectos pontuais, mas também, e até fundamentalmente, as rupturas que sejam necessárias introduzir no âmbito desta área científica, de modo a alcançar transformações que sejam consideradas importantes, uma vez que a compreensão e explicação do objecto de estudo (neste caso as actividades desportivas), é também estruturante, quer para o desenvolvimento, quer para a inovação de estratégias na gestão micro e macro das actividades desportivas.

Propomo-nos assim, neste estudo utilizar a seguinte metodologia:

1. **Enquadrar o problema** e definir os quadros de referência que utilizamos, fazendo, de forma integrada, uma caracterização do contexto (de crise, de mudança, da emergência da necessidade de inovação e da aposta na qualidade), do quadro de referência (a sociedade, a cultura, o tipo de homem), e do quadro conceptual em que nos situamos, a Motricidade Humana.
2. **Definir o problema** considerando as necessidades e os condicionalismos próprios das condições resultantes do quadro apresentado no ponto anterior.
3. Apresentar e definir a **Metodologia** que se pretende desenvolver.
4. **Responder ao problema pela construção de uma conjectura** de resposta que pela integração de conhecimentos úteis, já existentes, complementados por outros a criar

de acordo com as necessidades sentidas, nos possibilita uma estrutura de análise e de compreensão da problemática da introdução de um produto conhecimento/conhecimento estruturante, do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, no contexto e mercados do desporto.

Neste sentido e dada a complexidade do problema, julgamos ser útil fazer uma abordagem com três vertentes, em que se irão aprofundar alguns dos seus aspectos particulares, tendo sempre a preocupação de fazer uma análise do todo pela integração e dialéctica dos aspectos particulares e assim, de uma forma integrada, construir uma compreensão da globalidade do problema, com uma preocupação de dominar a sua complexidade.

Vamos assim abordar os seguintes pontos:

- I. Analisar os condicionamentos a considerar na implementação de um produto, nomeadamente, equacionando as características do produto, e as estratégias de implementação.
- II. Caracterizar os custos e benefícios das estratégias de implementação do produto Sistemática das Actividades Desportivas nos mercados do desporto.
- III. Analisar as consequências da aceitação ou não do produto Sistemática das Actividades Desportivas, por parte de produtores e consumidores de desporto.

Em cada uma destes pontos iremos tratar os seguintes aspectos:

No ponto I, onde vamos analisar os condicionamentos a considerar na implementação de um produto, nomeadamente, as suas características, e as estratégias de implementação, convém salientar que já existe uma boa

bibliografia de suporte, pelo que se justifica fazer um ponto da situação que nos permita uma visão, simultaneamente mais global e mais pormenorizada destas áreas.

No que se refere às características do produto – estas características são-nos dadas pela Sistemática das Actividades Desportivas, que faz o estudo e explicação das actividades desportivas pela análise das suas componentes funcionais tendo em conta os objectivos pretendidos através da utilização destas actividades. Sendo que se trata de uma área onde também já existe um corpo de conhecimentos, instrumentos e um conjunto de trabalhos realizados, que se configuram como a manifestação de uma certa escola de pensamento.

Não podemos, por isso, esquecer que esta análise das características das actividades desportivas não é inócua no que respeita à definição do sentido das intencionalidades e objectivos que as utilizações dos instrumentos assim definidos possibilitam.

Na implementação destes produtos nos diferentes mercados do desporto, há assim que ter em conta, o sentido pretendido nas diferentes estratégias e perceber os aspectos fundamentais a salientar na implementação do produto, pois a acção que apontamos ao nível das estratégias de implementação, dependerá desta definição para estabelecer os pontos a salientar no desenvolvimento das suas estratégias de mercado.

Não se pretende unicamente ter uma grande capacidade de introdução de um produto disponível no mercado. O objectivo é através da forma como ele é introduzido, e pela exploração das próprias características do produto, conseguir obter os efeitos desejáveis. Efeitos estes, que serão os efeitos

definidos, quer pelas necessidades e intencionalidades do treino desportivo que se pretende fundamentar, quer pelas intencionalidades das políticas a seguir, considerando os contributos que o desporto pode dar neste sentido.

Deste modo, numa Sistemática das Actividades Desportivas com um carácter estruturante que permite, portanto, a compreensão e explicação das actividades desportivas com uma dimensão operativa ao nível da micro e da macro gestão dessas mesmas actividades, e entendendo o desporto como meio de formação do homem em interacção com o meio envolvente, é também fundamental, perceber os instrumentos que são passíveis de ser utilizados, bem como os problemas que hoje já podem ser resolvidos com maior rentabilidade.

Assim ao nível das estratégias de implementação – com base nos aspectos definidos, nas características do produto, vamos procurar estabelecer as bases a partir das quais o diálogo com os especialistas da área de Marketing se pode tornar eficiente, pelo que iremos equacionar os aspectos das actividades desportivas que devem ser salientados nos seguintes pontos:

- Os mercados do desporto, delimitando um conjunto de conceitos que nos permitem rentabilizar a análise, nomeadamente, os conceitos de mercado, produto, produtor, consumidor, líderes de opinião, bem como a caracterização de factores de evolução dos mercados. Sendo ainda efectuada uma caracterização dos produtores de desporto (ao nível do ensino, do treino desportivo, da actividade física e saúde, e da gestão das organizações desportivas), no que se refere à sua formação e progressão na carreira, como factores condicionadores das respectivas actividades profissionais.

- A análise custo-benefício como elemento de suporte, fundamental, aquando da tomada de decisão da aquisição/utilização de um produto, bem como na formação de produtores e consumidores com capacidade de crítica e de escolha consciente.
- A implementação do produto, onde se equacionam factores essenciais para a compreensão dos consumidores, as formas de segmentação de mercado, bem como meios de acção de marketing, como sejam as políticas de produto, de preço, de distribuição, e de comunicação, enquanto elementos a considerar nas estratégias de implementação dos produtos.

De referir que, quer as características do produto, quer as estratégias de implementação, serão analisados com base numa análise de bibliografia, das duas áreas de conhecimento referenciadas, a Sistemática das Actividades Desportivas e o Marketing, cujo contributo é fundamental para compreender este fenómeno.

No ponto II vamos caracterizar os custos e benefícios das estratégias de implementação do produto Sistemática das Actividades Desportivas nos mercados do desporto, uma vez que nos parece fundamental perceber, por um lado, o tipo de custos que as estratégias de implementação de um produto, que promove transformações importantes nas formas de actuar e de pensar, podendo mesmo exigir uma ruptura ao nível do quadro conceptual utilizado e/ou adaptações profundas ao nível dos respectivos instrumentos a utilizar na micro e macro gestão das actividades desportivas.

Custos esses que se podem verificar, nomeadamente, ao nível das adaptações do conhecimento, dos indivíduos, das estruturas organizativas e instituições de suporte das referidas actividades desportivas.

Por outro lado, pretendemos perceber os benefícios que a implementação dessas estratégias podem promover, também, ao nível da evolução do próprio conhecimento, do indivíduo, e das estruturas organizativas e instituições de suporte dessas actividades desportivas.

A relação destes custos e benefícios pode possibilitar uma opção mais consciente entre as diferentes possibilidades que se oferecem numa compreensão tão profunda quanto possível das transformações que se vão dar no desenvolvimento destes processos.

Isto porque, como estamos a tratar de rupturas que se podem configurar como autênticas revoluções, nos parece de importância acrescida a compreensão dos possíveis custos dessas rupturas em comparação com os benefícios expectáveis, de modo a que a tomada de decisão de promover ou não essas rupturas, neste caso através da implementação do produto Sistemática das Actividades Desportivas, possa ser feita conscientemente, ou seja, tanto quanto possível, conseguindo perceber as consequências das decisões a tomar.

No ponto III vamos analisar as consequências da aceitação ou não do produto Sistemática das Actividades Desportivas e, consequentemente, da não realização da ruptura ao nível: do conhecimento e da inovação; das instituições de ensino superior; do futuro do desporto e dos seus profissionais.

O que nos parecer ser pertinente, pois o desporto é simultaneamente um meio de formação do homem e um dos principais mercados mundiais, as consequências da aceitação ou não do produto Sistemática das Actividades Desportivas, que como já referimos, promove e exige uma ruptura a

diferentes níveis, as consequências inerentes a essa aceitação ou não, dizíamos, previsivelmente não terão apenas efeitos pontuais e localizados, mas poderão ter um efeito amplificado e multiplicador ao nível da própria evolução e transformação da sociedade, não só no curto, mas também no médio e longo prazo.

A partir destes três pontos, como conclusões intercalares, estabelecer-se-á um quadro de referência e uma problemática que nos permitirá avançar para a refutação da conjectura.

5. **Refutar a conjectura**, pois é necessário colocar a conjectura que realizámos, no “capítulo” anterior, em causa, procurando testar a sua solidez procedendo quer à alteração dos pontos identificados como mais fracos ou negativos, quer reforçando os que se manifestem positivos. Assumindo assim esta refutação como uma forma de consolidação de todo o processo de estruturação e organização do conhecimento, relativo aos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto, de forma a estabelecer bases cada vez mais sólidas de criação de um quadro teórico e operativo de suporte a esses mesmos processos de implementação.

Como forma de pudermos testar alguns dos pontos da conjectura realizada anteriormente e favorecer uma análise da aplicabilidade no contexto, realizaremos primeiramente, uma discussão centrada em cinco cenários passíveis de ocorrerem no âmbito do desporto, nomeadamente:

- *Produção de legislação que defina a carreira de produtor de desporto, com a obrigatoriedade de possuir como habilitações académicas/profissionais de acesso à actividade o grau de licenciado, e o de mestre para atingir o respectivo topo da carreira.*

- *Financiamento, a fundo perdido, da aquisição de material e equipamento de apoio à gestão da actividade desportiva.*
- *Acesso gratuito (incluindo deslocações e estadia), a um determinado número de acções de formação, estágios e afins.*
- *Importação massiva de produtores de desporto de países considerados como potências desportivas.*
- *Utilização de instrumentos (conceptuais e materiais) que promovam a mudança do quadro de referência.*

Isto, considerando que no actual contexto é necessário uma mudança que só pode ser plenamente realizada através da modificação do quadro de referência e não apenas com algumas mudanças pontuais, que por mais importantes que isoladamente possam parecer, muito possivelmente, acabarão por se constituir como meros paliativos, ou até mesmo, como promotoras do prolongamento da agonia do actual estado de coisas.

De seguida, daremos um exemplo, de um exercício de refutação, passível de se realizar através de uma *situação experimental*, com um *trabalho de campo*, semelhante ao que seria seguido para um estudo de mercado, onde testaremos, com alunos da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, produtos do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, produzidos pelo Departamento de Ciências do Desporto, da Universidade da Beira Interior.

Isto, de modo a responder ao problema da compreensão, da aceitação, das resistências e dificuldades dos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

Ou seja, em termos mais específicos, procuraremos verificar em que medida a receptividade e a compreensão das potencialidades de novos produtos do

conhecimento, considerando as especificidades destes produtos se situarem no âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, poderem ser condicionadas por variáveis como o género, as habilitações académicas, a experiência profissional, e a experiência desportiva, bem como, ainda identificar, dificuldades, necessidades, “circuitos de distribuição” preferidos e possíveis indicadores que possam contribuir para o aumento de rentabilidade da implementação deste tipo de produtos.

Sendo que, este tipo de trabalho permitirá começar a recolher um conjunto de dados visando melhorar o conhecimento de características das populações que possam justificar intervenções mais específicas e especializadas, e consequentemente diferentes tipos de investimento para a implementação de diferentes tipos de produtos.

No fundo, com o posterior decorrer de outros estudos e processos de implementação, poder-se-ão criar bancos de dados que possam servir de apoio ao estabelecimento de estratégias de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

6. **Reformular a conjectura** com base na análise efectuada na refutação anterior, pelo que, faremos o ponto da situação relativamente à validade da conjectura apresentada, justificando a especificação de alguns dos seus pontos, bem como de eventuais modificações que se apresentem como necessárias efectuar. Isto, porque consideramos que este é um processo dinâmico, onde a reformulação da conjectura é permanente e continua, pois assumimos que a sua modificação não deve ser encarada e considerada como uma perda ou um fracasso, mas sim como algo fundamental para garantir simultaneamente a possibilidade de evolução e a manutenção de um conhecimento sustentado através da própria possibilidade de mudança.

A finalizar, apresentaremos as **Conclusões** acerca de todo o processo desenvolvido, e apontaremos **Linhas de desenvolvimento futuro**, de modo a contribuir para a consolidação do quadro teórico e operativo que agora se começa a estabelecer e desenvolver.

## **4. Resposta ao problema – a construção da conjectura**

### **4.1. Condicionalismos a considerar**

Ao nível dos condicionalismos a considerar entendemos fundamental começarmos por caracterizar o Produto – Sistemática das Actividades Desportivas, procurando explicitar as particularidades que justificam que ele seja abordado de forma específica. De seguida, e na mesma linha, faremos um enquadramento da especificidade dos mercados do desporto, e realçaremos a necessidade da análise custo-benefício passar a ser encarada, incentivada e assumida como fundamental, ao nível da rentabilidade de qualquer processo de decisão.

De forma a melhor podermos estabelecer uma articulação com os especialistas de Marketing, faremos ainda uma abordagem dos pontos que consideramos essenciais equacionar num processo de implementação de produtos do conhecimento nos mercados do desporto, nomeadamente, a compreensão dos consumidores, a segmentação de mercado, e o que normalmente se designa por meios de acção do marketing, como sejam, as políticas de produto, de preço, de distribuição, e de comunicação.

#### **4.1.1. O Produto – Sistemática das Actividades 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 objecto 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 actuar 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 actualização, não podendo ficar presas a estratégias que embora possam ter dado bons resultados no passado, hoje já não são as mais rentáveis.

Esta actualização das sistemáticas, tanto poderá corresponder a alterações pontuais que permitam um aumento da sua operacionalidade, como respeitarem a novas estruturações 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 (Casas), a adesão a um novo paradigma, não é um processo fácil, e existem aspectos 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 trajecto 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 Actividades 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 actividade 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 factores em jogo numa situação de uma actividade desportiva, e em consequência definir qual a dinâmica mais favorável desses factores, visando uma maior eficácia, considerando o equacionamento dos meios disponíveis e objectivos 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 actividade 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 factores 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 factores: a) condicionantes de contexto (origem, história, influências sociológicas); b) características mais marcantes; c) tipo de objectivos (reais ou convencionados); d) variáveis principais em jogo.

Sendo de realçar que como a taxonomia não pretende simplesmente classificar as actividades desportivas, mas servir de base a uma gestão personalizada dessas mesmas actividades, o autor fornece, mais um instrumento (através de uma representação gráfica), que ajuda a representar as tendências mais prováveis na prática de uma actividade desportiva e conseqüentemente os modelos de gestão a serem privilegiados.

Isto, considerando o praticante no centro e os seus pólos atractores (Desportos Individuais, Desportos Colectivos, Desportos de Confrontação Directa, 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 atracção, proporcionalmente à sua dimensão, podemos caracterizar uma actividade desportiva, por exemplo, como uma “situação de desporto colectivo, com algumas hipóteses de apresentar, em alternativa característica de desportos de confrontação directa, 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 Actividades 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 dêem 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 respectivos processos.

Pelo que, pensamos ser da maior importância, a articulação entre o desenvolvimento e produção dos produtos que a Sistemática das Actividades 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.

#### **4.1.2. 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 actividades 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 directa 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 detectou 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 activa, realizando a actividade desportiva, quer de uma forma passiva, sendo espectador directo ou indirecto dessa actividade.

No nosso âmbito de investigação, o cliente final do produto Sistemática das Actividades 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 Actividades Desportivas.

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

Os produtores podem exercer a sua actividade 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), actividade 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, actualmente 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, respectivamente. 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 selecção).

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 efectuadas, 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 reflectida, 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 acções 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 colectivo.

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 actualidade.

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 objectivos 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 actividade 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 actividade 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 directas, 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 acto 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 actividade 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 actividade 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 Director 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 Director 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 actual contexto social. Nomeadamente, se considerarmos que, segundo Marivoet (2001), apenas 23 em cada 100 portugueses dos 15 aos 74 anos praticam desporto ou uma actividade física.

Porém, se podemos considerar que a obrigatoriedade da existência de um Director 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 Director Técnico, parece não se estar a atribuir importância à micro gestão da actividade em causa, no fundo à relação directa 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 actividade, 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 respectiva actividade, 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 actividade 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 efectuado. Até porque, por exemplo, o consumo pode ser ocasional ou continuado, assumir-se como actividade 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 interacção das suas características (por exemplo, personalidade, necessidades, razões) com as características das situações em que desenvolvem a sua actividade (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 acções 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 directores 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 susceptível 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 efectivamente 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 passam 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 factor aleatório o sucesso ou insucesso da respectiva 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 actividades, 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 actividades num quadro de referência adequado à realidade actual.

Temos vindo a considerar o tipo de formação e a progressão na carreira como factores 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 actual 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 actual situação, como potenciador da ruptura 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 efectivamente 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 acções de retardamento à mudança, que serão tanto mais intensas quanto maior for o seu desespero.

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

- *As variáveis sazonais propícias ao desenvolvimento preferencial de certas actividades em função das condições climáticas (que caso não sejam adequadas condicionam ou impedem mesmo o desenvolvimento das actividades previstas), e*

da disponibilidade dos potenciais consumidores, nomeadamente, em período de férias lectivas e/ou profissionais. Temos como exemplo, campos de férias, eventos temáticos, actividades 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 colectivo 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 aspecto 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 Actividades Desportivas, todos aqueles produtos que não permitam ou não potenciem uma gestão personalizada da actividade 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 actuais possibilidades e necessidades.

Segundo Freire (2003) devem ser estudadas as capacidades, os objectivos, as estratégias e os pressupostos dos concorrentes. Sendo que se devem distinguir dois objectivos 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, actuais 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 facturado 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.

#### **4.1.3. 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 objectivos e expectativas que se tenham. Por exemplo, no caso em apreço, um factor 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 susceptíveis 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 correctamente. 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 aspectos 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 respectivos 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 directa 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 dêem 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 açucares e gorduras saturadas, ou mesmo a existência de componentes que poderão contribuir para o reforço da saúde (redução do colesterol, regularização do transito 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 electrodomésticos, 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 actualização, 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 directas). 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 objectivamente. 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 mantêm?

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 directa e inequívoca. Há custos e benefícios que são subjectivos 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 actividade 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 actividade desportiva mais factor de estabilização do que factor de transformação, no sentido que lhe é dado por Almada, (1995), o que também é consequência do enquadramento sociodesportivo condicionador do próprio imaginário individual e colectivo.

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 acerca de uma década, dizia que o desporto se encontrava 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 auto-suficiência 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 percebido 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 adopção 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 receptivos ou sejam obrigados à mudança. Temos de levar “a ruptura até eles”.

#### **4.1.4. A Implementação do produto**

##### **4.1.4.1. Compreender os consumidores**

Conhecer adequadamente os consumidores ou potenciais consumidores de um produto é uma tarefa fundamental, cuja exigência e complexidade, bem como os respectivos custos, pode encorajar e incentivar a superficialidade, quer das fontes, quer dos métodos de recolha.

Para Lindon et al. (1999), a compreensão, explicação e previsão do comportamento do público-alvo, tem sofrido múltiplas abordagens que se têm sucedido como se de modas se tratassem. É assim que, *“nos anos 60, vimos desenvolverem-se o estudo das motivações, passando depois o pendor para as investigações sobre as variáveis que descrevem as atitudes dos consumidores e a sua personalidade; nos anos 70 e 80 assistimos ao desenvolvimento das análises em termos de estilo de vida; finalmente nos anos 90 nos bens de grande consumo e graças à conjugação de scanners e cartão cliente é possível a análise ser realizada ao nível do acto de compra. Estas diferentes abordagens não são exclusivas mas complementares pois cada uma traz consigo um esclarecimento particular”*(p.113).

Pelo que, estes autores consideram que, para conhecer os clientes o melhor possível é necessário caracterizar: - as suas características externas, como sejam o número e localização geográfica, a distribuição em função de critérios como sexo, idade, instrução, profissão, etc; - os seus comportamentos efectivos, quer sejam comportamentos de consumo (quem, onde, quando, como, quanto, o que, para que se consome), quer os hábitos e procedimentos de compra (quem compra, quem prescreve, onde, quando e como se compra, etc.), e ainda os comportamentos de recolha de informação que levaram a esse consumo e ou compra; - as suas atitudes (quer as que têm um carácter perceptivo ou cognitivo também designadas a imagem do alvo, quer as que têm um carácter afectivo ou avaliativo, que são julgamentos ou apreciações sobre o alvo); - os processos de decisão de compra (motivações, critérios de escolha, grau de implicação em relação ao produto, grau de premeditação e fontes de informação e conselho).

Para Kotler (1997), o comportamento do consumidor, é influenciado por factores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Nos factores culturais, considera a cultura, a sub-cultura e a classe social; nos factores sociais, os grupos de referência, a família e os

papeis e estatutos; no que respeita aos factores pessoais, inclui a idade, estágio do ciclo de vida, a ocupação, as circunstâncias económicas, o estilo de vida, a personalidade e o auto conceito; nos factores psicológicos, referencia a motivação, a percepção, a aprendizagem, as crenças e as atitudes.

Para além destes factores, Kotler (1997) considera que é necessário perceber o processo de compra, que contempla um conjunto de etapas como sejam, o reconhecimento do problema, a procura de informação, a avaliação das alternativas, a decisão de compra, e o comportamento pós compra.

Mullin, Hardy, & Sutton (2004), consideram que ao nível do desporto, a compreensão dos consumidores exige a caracterização, quer de factores ambientais (por exemplo, a família e outras pessoas importantes, os colegas, as normas sociais e culturais, a estrutura social, as questões de raça e de género, as condições climatéricas e as geográficas, o comportamento das outras organizações desportivas, as oportunidades desportivas que se colocam), quer de factores individuais (por exemplo, a auto imagem, a fase da vida pessoal e familiar, as características físicas, a aprendizagem, as percepções, as motivações e as atitudes). Ao nível do processo de decisão para o envolvimento desportivo, consideram que envolve as seguintes etapas: necessidade de reconhecimento; consciência ou busca da informação; avaliação de escolhas; decisão de compra; vivência desportiva; avaliação da vivência; comportamento pós avaliação.

Para Dubois (1998), a explicação do comportamento de compra reside em três níveis de factores. Um, que denomina de individual, reflecte as características individuais do comprador como sejam, as necessidades, motivações e personalidades; as percepções e imagens; as atitudes e preferências. Outro nível, o interpessoal, diz respeito à influência que o comprador sofre do seu microcosmo social, nomeadamente família, amigos, vizinhos, colegas de trabalho, no fundo são as influências de grupos de referência e de líderes de opinião. Por fim, refere que estas influências se inserem num nível

sociocultural, onde destaca a classe social, os estilos de vida, a cultura e sistema de valores.

Para Casas (1997), o consumidor perante uma situação de compra age em função de uma série de influências de ordem interna (factores psicológicos, como motivação, aprendizagem, percepção, atitudes, personalidade), e influências de ordem externa (família, classe social, grupos de referência e cultura). Realça ainda, que comprar um bem durável é diferente de comprar um produto de consumo.

Segundo Lindon et al (1999) que têm uma perspectiva semelhante à de Kotler (1997), o que influencia o comportamento do consumidor, são, por um lado, as variáveis explicativas individuais, e por outro, as variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas, sendo ainda necessário analisar o processo de decisão. No que respeita às variáveis explicativas individuais, referem que a sua análise se pode fazer segundo três abordagens complementares. Uma abordagem ao nível das necessidades e das motivações, outra abordagem ao nível das atitudes e outra ao nível das características permanentes do indivíduo (personalidade, imagem de si próprio, estilos de vida). Quanto às variáveis explicativas sociológicas e psicossociológicas referem-se, à influência do grupo, às classes sociais, às variações culturais, e à família.

Em relação à análise do processo de decisão, salientam um modelo simplificado constituído por: revelação da necessidade, definição do problema, procura de informação, avaliação das soluções possíveis, decisão, compra, avaliação, e reacções.

Treacy & Wiersema (1995), referem que muitas vezes os “gestores” estão convencidos que conhecem o que os clientes pensam, porque de quando em vez têm contactos esporádicos com eles, porém essa é uma ideia errada. Para que esse conhecimento pudesse realmente acontecer teria de verificar-se aquilo que denominam por “viver com o cliente”. Sendo que para eles *“viver com o cliente não é um evento único ou*

*episódico; passa a ser uma rotina e uma parte substancial das programações de trabalho das pessoas. Elas assumem a obrigação de conhecer tanto os clientes fáceis de agradar como os mais exigentes. Na verdade, elas sabem que são estes últimos que mais desafiam a empresa e, ao fazê-lo, sugerem novas maneiras pelas quais a empresa pode melhorar o seu valor”*(p.225). É ainda necessário que a recolha das informações não se fique pelos responsáveis pelo marketing, pelas vendas ou por aqueles que estão no atendimento directo aos clientes, mas que seja uma preocupação de todos os elementos da organização.

A necessidade de conhecer o público-alvo é inegável. Contudo, que métodos utilizar para recolher os dados que necessitamos, é um problema, que poderá ser tanto mais complexo quanto maior for a profundidade da análise pretendida e o número e heterogeneidade desse mesmo público-alvo.

Os principais métodos de recolha de informações referenciados são, o questionário, a entrevista, a observação, e a análise de documentos (num sentido lato), (Ghiglione & Matalon, 2001; Hannagan, 2002; Ketele & Roegiers, 1999; Quivy & Campenhoudt, 2003).

Sendo que todos realçam que não existe em abstracto um método melhor que outro, o que existe é uma complementaridade e uma maior ou menor adequabilidade ao fenómeno a estudar.

No que respeita à análise de documentos, deve ser entendida num sentido lato, como análise de dados não só puramente documentais, de suporte escrito, mas também utilizando as potencialidades tecnológicas de uso quotidiano. Hoje é possível utilizar:

- O registo das chamadas telefónicas, via verde, multibanco, visa, contas bancárias, exames médicos e outros exames periciais, que poderão ajudar a estabelecer a rede de relações de um indivíduo, a sua localização em determinada data e hora, bem

como algum tipo de consumo e estado de saúde. O que pode ser utilizado, quando legalmente autorizado, pela investigação policial, e de forma ilegal pelas próprias entidades emissoras ou gestoras desses meios, para exercerem um controle sobre os seus funcionários, nomeadamente, influenciando o tipo de investimento na sua formação, na progressão e manutenção do posto de trabalho.

- Câmaras de vigilância, que para além de servirem para dissuadirem actos ilícitos em locais de risco e em superfícies comerciais, podem ser utilizadas por estas para caracterizar o comportamento do consumidor, por exemplo, ao nível do tempo despendido na aquisição de produtos, o seu percurso e os locais onde se detém mais tempo, e associar isso com o tipo de produtos que tem em exposição, bem como com as campanhas promocionais que estejam a efectuar. Isto pode ajudar o processo de decisão relativo aos locais de exposição dos produtos, assim como da própria disposição dos expositores.
- Os cartões cliente, que numa primeira linha procuram fidelizar o consumidor, oferecendo-lhe algo em troca dessa fidelidade, podem servir para caracterizar alguns hábitos de consumo, como por exemplo, que tipos de produtos e marcas prefere, se é sensível às promoções, se tem dias e horas predefinidos para as compras, etc. Este tipo de dados podem ser importantes para ajudar no processo de decisão que referenciamos no ponto anterior, mas também, para personalizar o tipo de marketing a realizar. Quer seja para reforçar a fidelização do consumidor aos produtos que habitualmente adquire, como para lhe criar novos hábitos de compra.
- As tiragens dos jornais e revistas, que podem possibilitar a identificação das localidades e regiões, em que têm maior ou menor implantação, bem como associar essas tiragens aos destaques da primeira página ou capa, aos suplementos e dossiês que contêm, às promoções e brindes associados, etc. Aliás, não é por acaso que

alguns jornais, sejam eles de âmbito generalista, ou desportivo, apresentam primeiras páginas e suplementos diferentes para algumas regiões.

No âmbito desportivo, é normal dizer-se que a maior parte das decisões são tomadas mais em função da emoção do que da razão. Sem entrar nesta tão apaixonante área, da relação entre emoção e razão, aliás, abordada de forma exemplar por Goleman (1997) e Damásio (1998; 2000) o que a afirmação acima referida, parece querer significar, pensamos nós, é que as decisões são tomadas sob pressão, e sem que se possuam informações pertinentes acerca das variáveis em jogo. Isto porque, em múltiplos contextos, seja a nível da macro ou da micro gestão, o principal e por vezes único factor equacionado é o resultado desportivo.

Ora, o resultado desportivo não deve ser analisado pelos profissionais em abstracto, mas associado ao rendimento que se obteve no trabalho que foi desenvolvido. Pelo que, sendo o rendimento a relação entre o capital inicial (capital no sentido lato), e os resultados obtidos, facilmente se compreende que o trabalho realizado com um desportista, equipa, organização, pode ter um maior rendimento do que o realizado com outros desportistas, equipas e organizações, mas ficar numa posição inferior na tabela classificativa.

Em determinadas fases de desenvolvimento de um clube, pode ser tão ou mais importante do que alcançar classificações elevadas, o aumentar o número de sócios, de espectadores, de desportistas, etc. e ao contrário do que por vezes se quer fazer querer a segunda vertente não tem de depender exclusivamente da primeira. Se considerarmos que o treinador pode ter um papel fundamental nas duas, certamente que ele não pode ser avaliado somente pelos resultados desportivos que consegue.

A um outro nível, o rendimento de um jogador e o seu contributo para o rendimento da equipa não se deve medir exclusivamente pelos golos marcados ou falhados,

assistências, intercepções, passes certos ou errados, mas também, porventura em certos contextos, essencialmente por um conjunto de variáveis de difícil mensuração, como sejam a sua capacidade para motivar os colegas para o treino e competição, para superar resultados menos conseguidos, para integrar novos jogadores, para ser a voz de comando nos momentos críticos, etc.

Esta dificuldade da avaliação do trabalho, seja do treinador, seja do jogador, seja de qualquer outro agente desportivo, é algo que não é exclusivo do fenómeno desportivo. Percorre transversalmente diferentes áreas e qualquer actividade laboral, do mais “modesto” funcionário ao mais alto quadro de cada organização.

Esta dificuldade, grosso modo, é comumente associada por um lado a uma vontade dos “patrões” condicionarem a progressão na carreira e a remuneração dos seus funcionários, e por outro a uma necessidade de aumentar a rentabilidade de cada um em função do objectivo da organização. Independentemente destas ou outras possíveis associações, o que nos parece ser fundamental é que a avaliação do trabalho não se fique por parâmetros quantitativos e visíveis, pois como nos diz Dejours (2003), citado por Vega, (2004) *“Le visible du travail, ne reflète absolument pas les multiples échecs que j’ai dû endurer, les nuits d’insonie, la déception, les découragements, l’envie de tout abandonner”*(p.22).

Sendo de salientar também, a título de exemplo, a sua opinião ao nível da avaliação da investigação científica, quando defende que *“le chercheur véritable est celui qui s’attaque à des problèmes dont il n’est pas sûr de trouver la solution. Il n’a pour lui qu’une intuition et son opiniâtreté. L’obtention d’un résultat de laboratoire ne dit rien sur le travail qui a été fourni pour l’obtenir». Le réel du travail est fait d’échecs et d’erreurs. C’est ce que les pratiques usuelles d’évaluation du travail tendent à nier. Incités à mettre en avant les résultats obtenus et l’absence de défaut, les travailleurs en*

*viennent à laisser dans l'ombre, à occulter même leur pratique*”(p.22) (Dejours, 2003), citado por Vega, (2004).

Ao nível do desporto, parece-nos estar bem presente este tipo de avaliação do trabalho, hipervalorizando a prestação do treinador, do desportista, do dirigente, que obteve “sucesso” desportivo, não só através da idolatração, mas também como exemplo a seguir e reproduzir. Pelo contrário, parece existir uma desvalorização, ou na melhor das hipóteses uma indiferença, perante o trabalho realizado que não conduziu aos primeiros lugares das tabelas classificativas. Ignorando-se consciente ou inconscientemente que esses mesmos resultados, por exemplo, também são condicionados pelo capital inicial que se dispunha e por factores exógenos ao trabalho realizado.

Esta questão, pode assumir contornos inibidores da inovação aos mais diferentes níveis. Um que gostaríamos de salientar, pode ocorrer ao nível do processo de treino dos ditos escalões de formação, onde premiar o sucesso imediato e reprimir o erro, pode ser castrador da criatividade dos jovens, não só aquando da competição mas também ao nível do treino. Assim, nos mais variadíssimos contextos, é muito provável que possamos ouvir o treinador dizer “não inventem, isto não tem nada que saber, é só fazer...”. Condicionando os jovens a um padrão de execução que, no imediato, pode proporcionar resultados visíveis mais rápidos, mas que, porventura serão limitados no futuro, veja-se por exemplo Reis (2003).

Não é de fácil resolução esta problemática da avaliação do trabalho, seja do trabalho visível e mensurável, seja daquele que é invisível e de difícil mensuração. Isto para já não se falar da avaliação de curto, médio ou longo prazo.

Contudo, convém ter presente que, cada vez mais, se parece colocar a ênfase na avaliação das competências de cada um. Porém de acordo com Oiry (2004), *“l'évaluation d'une compétence est un compromis social dont le contenu dépend des*

*rappports de forces existant entre les differents acteurs (...) comme les référentiels de competences ne peuvent pas détailler l'ensemble des contextes dans lesquelles les mots doivent être interprétés (ils doivent conserver un certain degré de généralité pour être applicables à l'ensemble des salariés de l'entreprise dans un métier donné), ils sont systématiquement sujet à interprétation”(p.24).* O que em meios onde a transparência não parece ser muito bem aceite, como é o caso do desporto, pode ser um foco de instabilidade tão grande como a inexistência de qualquer tipo de avaliação formal.

Outro dos aspectos a equacionar, prende-se com as decisões se basearem essencialmente na análise a curto prazo. Não defendemos que só se pode avaliar no fim de um processo, uma vez que a avaliação enquanto mecanismo de controle e aferição do trabalho desenvolvido deve ser permanente de forma a que tenhamos informações, em tempo real, que nos permitam corrigir ou reforçar o que se está ou que se pensa vir a fazer.

Contudo, no desporto, ao estarmos a trabalhar com pessoas e ao assumirmos que ele é um meio de desenvolvimento do homem e não um fim em si mesmo (Almada, 1995), devemos privilegiar um trabalho que se baseie no médio e no longo prazo. Aliás, só aí serão mais visíveis as consequências de ligeiras diferenças de rendimento no trabalho desenvolvido, que muitas vezes são negligenciadas no curto prazo.

O que acabamos de referenciar, reforça a necessidade e pertinência de uma selecção criteriosa quer das variáveis em jogo, quer das fontes de informação utilizadas, de modo a aumentar as probabilidades de adequação das decisões que constantemente se têm que tomar.

Um exemplo do que temos vindo a equacionar é o que normalmente se parece passar, ao nível da escolha de treinadores, no âmbito do futebol profissional. Que fontes de informação são utilizadas para recolher dados que auxiliem o processo de decisão sobre a contratação de um treinador?

Não conhecemos estudos que nos permitam dar uma resposta consistente, contudo, daquilo que nos é possível inferir das declarações de dirigentes, jogadores, treinadores, jornalistas e demais intervenientes nos meios de comunicação social (incluindo os “famosos” fazedores de opinião), quer no momento da escolha e ao longo do contrato de trabalho, quer aquando da cessação desse vínculo contratual, parece-nos que a resposta aponta no sentido da prevalência das notas curriculares do treinador, focalizadas quase em exclusivo nos resultados desportivos alcançados, não existindo, a preocupação da sua contextualização.

Parece ser assim normal, que o treinador seja escolhido por alguma das seguintes razões: - treinou os Clubes A e B; - ganhou certos títulos; - evitou n vezes equipas de descerem de divisão; - subiu de divisão com x equipas; - as suas equipas nunca desceram de divisão; - levou certas equipas às competições europeias; etc.

Mesmo se considerássemos que estas razões eram por si só suficientes para determinar uma escolha, sem necessidade da contextualização que permitisse compreender os processos e os enquadramentos que contribuíram para o alcançar desses resultados, faria todo o sentido que essas opções fossem assumidas na sua plenitude. Ou seja, por exemplo, no caso do treinador que é contratado quase no final da época, porque já evitou que muitas equipas descessem de divisão, se os seus atributos e competências têm a ver com isso, então não fará sentido que continue na época seguinte a orientar a equipa, pois possivelmente seria mais indicado, contratar um treinador cujo currículo fosse mais relevante ao nível da manutenção das equipas em posições estáveis na tabela classificativa. O mesmo se poderá dizer daquele que é contratado por ser (“especialista”) em subidas de divisão, e a sua manutenção no comando da equipa no escalão superior, etc.

Como é evidente este tipo de decisões não pode nem deve ser tomado desta forma tão superficial. Não estamos a dizer que a análise curricular de um treinador (ou de outro

profissional noutra área) não seja fundamental. O que é preciso é que ela seja feita de forma a caracterizar as suas competências, compreendendo o seu trajecto profissional, as suas limitações e ambições, os seus métodos de trabalho, a sua capacidade de adaptação e gestão de situações instáveis, etc. Ora isso deve ser feito de uma forma sistematizada, por exemplo, através de um sistema de recolha, armazenamento e tratamento de dados, que inclua, por exemplo a recolha de informações provenientes da análise das entrevistas dos treinadores, dos jogadores, dos dirigentes, das análises que fazem antes e depois dos jogos, tipo de intervenção durante os jogos, da sua participação em seminários, colóquios, mesas redondas e afins, as apreciações jornalísticas, etc.

Talvez faça todo o sentido adaptar uma espécie de Sistema de Informação de Marketing (SIM), que de acordo com Mullin et al.(2004), pode ir da simplicidade de um sistema de catálogo de cartões a uma complexa base de dados integrada, armazenada num computador. Consideram ainda, embora aqui pensamos que de uma forma demasiado prescritiva, que existem um conjunto de características que são aceites geralmente como sendo importantes para qualquer organização ligada ao desporto, como sejam: “- *Deve ser centralizado, uma organização necessita ter todos os seus dados localizados em um só sistema; - As várias bases de dados (arquivos dos consumidores, registros contábeis e de vendas) necessitam estar plenamente integrados para que os dados de fontes múltiplas sejam comparados ou fundidos quando for apropriado; - O profissional de marketing (e outros usuários) devem ser capazes de recuperar dados de uma forma (tabelas, relatórios, quadros) que possa ser utilizada para a tomada de decisões; - O SIM deve permitir múltiplos usuários e múltiplo acesso simultaneamente*”(p.69).

Assim, quando se for contratar um treinador (e essa decisão também deve ser consequência de uma análise cuidada), teremos uma caracterização do mercado disponível e possível, que numa primeira linha ajudará a delimitar o leque de

treinadores cujo perfil se adequa àquilo que se pretende (sendo que a definição daquilo que se pretende também carece de uma análise aprofundada, integrando e correlacionando múltiplas variáveis). E ao nível de uma segunda linha, delimitados que estejam os potenciais treinadores, implementar e aprofundar nova recolha de informação que previsivelmente deverá passar pelo contacto presencial com os visados, que ultrapasse a mera negociação de ordem material/salarial.

Aquilo que temos vindo a referenciar para o treinador, deve ser entendido, por exemplo, como abrangendo a equipa técnica, pois a sua composição deverá pressupor uma interdisciplinaridade de saberes e competências que aumentem a rentabilidade do trabalho a desenvolver, e conseqüentemente o aumento das probabilidades de sucesso. Gostaríamos de reforçar a noção de probabilidade pois não se pode garantir em absoluto o sucesso, muito menos quando estão em causa seres humanos. O que é necessário, é que se saiba e se compreenda, quer as razões do sucesso, quer do insucesso, de modo a que se possam continuar a aumentar os níveis de rendimento de cada situação.

Contudo, não é fácil inferir qual o nível de compreensão que os treinadores têm acerca do seu próprio trabalho. Utilizando como indicador as declarações públicas que fazem acerca da prestação dos desportistas ou equipas que orientam poderíamos dizer que nos parece que o nível de compreensão não é muito elevado, pois não raras vezes o factor aleatório e a influência de factores exógenos, aparecem como justificações para os insucessos. Porém, não podemos esquecer que essas afirmações se destinam a um tipo de público (adeptos, dirigentes, jornalistas) que directa ou indirectamente condicionam a sua sobrevivência, ou seja, a manutenção do seu posto de trabalho. É, assim, muito raro que quer oralmente, quer por escrito, um treinador explique as suas opções, seja, por exemplo, na escolha do plantel no início da época, no tipo de tática utilizada em determinado jogo, nas substituições realizadas.

É verdade que esta realidade não assume os mesmos contornos em todas as modalidades ou em todos os países. Existem treinadores que participam em colóquios, simpósios e afins, que escrevem artigos ou livros, contudo, normalmente tratam-se de análises, relatos, descrições de fenómenos peculiares e isolados, por vezes insólitos que viveram, que não permitem ter uma visão de conjunto do trabalho desenvolvido e conseqüentemente, rentabilizar a experiência que esses treinadores acumularam e desenvolveram.

O que temos vindo a referir, não deve ser entendido como uma crítica negativa a todos os treinadores, mas sim, mais como um lamento à existência de tantos entraves à rentabilização do conhecimento daqueles que efectivamente possam ter alguma coisa a ensinar.

Até porque, podemos argumentar que é perfeitamente natural que não queiram comunicar e justificar o que fazem e porque o fazem. Pois isso seria perder vantagem competitiva e dar trunfos aos adversários. Isto quer se trate dos treinadores que sejam reprodutores das suas próprias experiências enquanto praticantes, polvilhadas com aquilo que julgam ser os pequenos truques que levam ao sucesso, muito na lógica do tradicional e popular “Chico esperto”, quer sejam aqueles treinadores que procuram conceptualizar, controlar, experimentar novas soluções metodológicas que lhe possam conferir mais valias competitivas. É preciso ter em conta este tipo de argumentos, até porque a este nível é difícil entrar-se no domínio do registo de patentes. Porém ao nível do conhecimento, para além de estar em constante evolução e desenvolvimento, não é mais possível escondê-lo e mantê-lo fechado para o mundo uma vez que ele só poderá evoluir verdadeiramente se for sujeito a “um processo de refutação” na lógica de Popper (1982).

É certo que existem casos em que os treinadores permitem que outros treinadores ou candidatos a tal realizem estágios junto deles. Estágios esses, que poderão ser mais ou

menos limitados no tempo, numa lógica puramente pessoal, ou até institucional, por exemplo com a atribuição de bolsas. Porém, a grande maioria dos treinadores não só não se expõe ao debate acerca do que faz na actualidade, o que, como acima referimos, até se poderia justificar, como também não o faz em relação ao passado, onde o argumento do ajudar os adversários já não é aceitável.

Aliás, se tivermos em conta que é normal que os treinadores ao longo do seu trajecto profissional, passem por diferentes instituições, se existisse uma lógica de rentabilização de todo o seu potencial, é natural que, mesmo quando saíssem, ficasse registado todo o trabalho desenvolvido, por exemplo, não só as decisões factuais, mas também, as justificações do que se fez ou não, dos mecanismos de controle utilizados e dos resultados alcançados.

Em jeito de síntese, um bom exemplo de alguns dos parâmetros que temos vindo a equacionar, parece-nos ser uma entrevista concedida por um treinador de futebol de prestígio internacional de que transcrevemos o seguinte excerto:

*“Pergunta – É quantificável o aspecto psicológico de um jogador em campo?”*

*J. Mourinho – Não sou capaz de o fazer. E sinto – tenho a certeza que é assim – que sou a grande cabeça em Portugal (de certeza) e na Europa também de uma nova forma de pensar o jogo, os jogadores e treino. Defendo a globalização do trabalho a não separação das componentes físicas, técnicas, tácticas e psicológicas, pelo que o lado psicológico é fundamental. (...)*

*P – Quando saiu do Benfica escreveu a “bíblia”, um manual do segredo para ser grande treinador...*

*J.M. – Escrevi porque tinha tempo.*

*P – Nunca a divulgou publicamente, mas no F. C. Porto toda a gente a tem.*

*J.M. – Não, essa não é a “bíblia”. É o que faço para os clubes, um livro, um documento que explica a minha forma de pensar o clube. É o meu guião para o clube, em termos*

*técnicos, táticos, para os jovens saberem como trabalho, penso, o que preconizo, o que procuro do clube. Aquilo que para mim é a “biblia” é aquilo que de facto é meu, que não é demais ninguém. O que chamo a biblia, mas que poderia chamar de diário de treino ou de jogo, é meu, muito meu, é chegar a casa depois do jogo e escrever sobre ele. É a minha forma de pensar o treino, o jogo, de reflectir sobre os exercícios de treino, fazer com que eles evoluam.*

*P – Alguma vez vai publicar a “biblia”?*

*J.M. – Não, não vou. Vou dá-la ao meu filho, se ele enveredar por esta profissão – e espero que não. Se ele não enveredar por esta profissão vou fazer uma cópia e dar uma ao meu filho e outra à minha filha.*

*P – Acha que vai existir uma geração no futebol que tenha a sua marca?*

*J.M. – Acredito que a garotada é que vai ter a capacidade de perceber em profundidade aquilo que sou e o que penso. E são os mais novos que vão poder, com inteligência, agarrar em coisas minhas como uma escola, um suporte para eles próprios pensarem, um ponto de partida e não de chegada. Se assim não fosse, eu hoje treinaria como treinava o Robson ou o Van Gaal. E não treino nada como eles treinavam. Neste momento há uma vaga de gente que tenta copiar – e mal. Por isso acredito muito mais nos miúdos que desesperadamente me procuram – nas Faculdades de Motricidade Humana há uma quantidade de teses de licenciatura de miúdos que são feitas à minha volta.”(Paulo & Rainho, 2004).*

#### **4.1.4.2. Segmentação**

No processo de implementação de um produto no que respeita à abordagem do mercado, grosso modo, considera-se que o mercado pode ser abordado de uma forma única e global, que cada consumidor pode ser considerado individualmente, ou então que o mercado pode ser segmentado (Casas, 1997; Kotler, 1997; Lindon et al., 1999; Montebello, 2003; Mullin et al., 2004; Pitts, 1996; Rubingh, 1998).

Na abordagem global, através do marketing de massas ou indiferenciado ignora-se, de forma consciente, as diferenças que os consumidores possam ter entre si, e actua-se para um consumidor médio, oferecendo-se a todos o mesmo produto, as mesmas condições de aquisição, os mesmos argumentos (Lindon et al., 1999).

Na abordagem individual, com o marketing individual, cada indivíduo é considerado como único e diferente de todos os outros, pelo que se faz uma abordagem inversa à anterior. A este nível podemos ainda considerar o auto marketing em que o consumidor assume ainda uma maior responsabilidade na escolha de compra (Kotler, 1997).

Entre estes dois tipos de atitude, que, ou consideram todos os consumidores com as mesmas características ou todos diferentes entre si, temos a segmentação do mercado, que considera que é possível dividir o mercado global em segmentos suficientemente homogéneos quanto a um conjunto de características, nomeadamente comportamentos, necessidades, motivações, que justifiquem um marketing segmentado (Lindon et al., 1999).

Segundo Pitts (1996), “ *Using the information gained through research concerning consumers and competitors in the sport industry, the sport marketer now needs to make some sense of it. A first step is segmentation. Segmentation is the process of categorizing according to characteristics. There are two broad categories of consumers: final consumers and industrial consumers (also sometimes called business consumers). Final consumers are individuals who are purchasing for personal use. Industrial consumers are usually companies that purchase products for production of other products or for resale*”(p.85).

A este nível, é ainda possível considerar que os segmentos possam ser reduzidos a nichos de mercado (Casas, 1997; Kotler, 1997; Mullin et al., 2004).

Contudo, Casas (1997) salienta que se é verdade que as pessoas têm necessidades, motivações e condições de compra diferentes, pelo que é natural segmentar o mercado para que se possa dar uma resposta mais eficaz, por outro lado, isso só deverá acontecer se forem reunidos alguns requisitos, como sejam, a possibilidade de divisão, de quantificação e de identificação.

Ao nível do desporto existem modalidades desportivas com tendências para se auto delimitarem e fecharem sobre si próprias, seja ao nível dos produtores, seja ao nível dos consumidores, e mesmo dos dirigentes e espectadores, essa tendência pode atingir contornos formais e regulamentares ou puramente uma gestão tácita tipo confraria. É assim que vemos existirem pré-requisitos para a formação de treinadores que incluem o ter atingido determinado nível como praticante, jónias de inscrição e taxas de frequência pouco acessíveis a certos estratos da população, localização de instalações em zonas que implicam possuir transporte próprio e disponibilidade para a deslocação, elevados custos de aquisição ou aluguer de equipamento necessário à prática, etc. Este tipo de constrangimentos, tanto pode servir interesses pessoais ou corporativos mais ou menos transparentes, como serem utilizados enquanto factores integrantes das estratégias de desenvolvimento das próprias modalidades.

Os segmentos de mercado, com estas características, poderão ter uma maior ou menor abertura a novos produtos, consoante os possam entender como um meio auxiliar ou como uma ameaça aos seus interesses e objectivos, nomeadamente, se tiverem um carácter de exclusividade e servirem para reforçar o culto da sua especificidade, ou pelo contrário se servirem para quebrar alguns tabus e mitos tão do agrado de quem tem medo do debate que permita uma evolução contextualizada

Um aspecto fundamental a ser considerado no processo de segmentação do mercado de consumo, respeita aos critérios ou variáveis a utilizar. Os mais frequentemente utilizados podem agrupar-se em quatro categorias: os critérios demográficos,

geográficos, sociais e económicos; os critérios de personalidade e do estilo de vida; os critérios do comportamento relativamente ao produto; e os critérios de atitude psicológica em relação ao produto (Lindon et al., 1999).

Estes critérios ou variáveis poderão ser utilizados isoladamente ou em conjunto, e obviamente deverão ser seleccionados em função do que se pretende, e não por arrastamento de uma prática corrente que pode provocar o descrédito do processo de segmentação, uma vez que se os critérios ou variáveis utilizados não forem pertinentes, se não poderem ser medidos, e não forem operacionais, é natural que apesar de todo o trabalho e rigor que se coloque em campo, os resultados obtidos tenham pouca utilidade, ou possam mesmo ser potenciadores de decisões de actuação incorrectas ou desadequadas.

Ou seja, os segmentos de mercado, para serem úteis devem ser: mensuráveis, por exemplo, o tamanho e o poder de compra; substanciais, de modo a que possam ser rentáveis; acessíveis, para que se possa eficazmente chegar até eles e dar-lhes resposta; diferenciáveis entre si; e accionáveis a partir da formulação de programas específicos (Kotler, 1997).

Da avaliação do mercado global e de cada segmento em particular, e em função deles e dos nossos (nossa empresa/organização) objectivos, e potencialidades, assim se deverá decidir pela opção de um segmento em particular, por um conjunto de segmentos, se se utilizará um plano específico para cada um ou um comum a vários, etc.

Daquilo que, normalmente se designa de meios de acção do marketing, gostaríamos de salientar a importância, das políticas de produto, preço, distribuição, e comunicação.

#### **4.1.4.3. Política de Produto**

Tradicionalmente tudo se organizava em torno do produto, porém a lógica de marketing propõe que o foco seja o consumidor. A lógica é que o produto deve ser concebido em função do cliente, sendo que, o produto para além da sua utilidade funcional possui um conteúdo simbólico.

Um aspecto fundamental na política de produto é a definição das suas características intrínsecas, ou seja dos seus atributos reais, objectivos e observáveis. O que engloba a descrição técnica do produto, as suas performances, e o aspecto visual exterior. No fundo trata-se de realçar quer a qualidade do produto, quer as suas vantagens em relação aos produtos concorrentes.

Outros dois aspectos a não descurar dizem respeito, por um lado, à embalagem (que também está relacionada com o aspecto visual exterior), nomeadamente, no que respeita às suas funções técnicas e funções de comunicação, isto sem esquecer que nalguns casos pode ser tão importante ter uma boa embalagem como um bom produto, se bem que mais ao nível dos produtos de consumo, e por outro lado, à definição de uma política de gama, caso se produzam produtos com alguma diversidade e com potencialidades e custos diferenciados (Lindon et al., 1999).

É também por isto, que nos dias de hoje, a um treinador já não lhe basta preocupar-se apenas com o processo de treino, ele também tem de preparar e preparar-se para interagir com os pais, dirigentes, comunicação social, patrocinadores, etc. É evidente que podem existir casos de treinadores (porventura a maioria), que se preocupem muito pouco com o processo de treino, pois “já está tudo inventado”, e canalizem toda a sua atenção na promoção da sua própria imagem.

Este é um fenómeno que atravessa toda a actividade desportiva e cuja modificação muito poderá ter a ver com o desenvolvimento da capacidade crítica dos consumidores,

com o aumento do seu nível de exigência, bem como com o aparecimento de produtos de qualidade.

Pois, parece-nos que já não pode ser suficiente, por exemplo, ir a um ginásio só porque é bem frequentado socialmente, ou porque o monitor tem muito bom aspecto, é simpático, com ligeiro sotaque, e a sessão é bastante divertida. É necessário que o que lá se faça seja o mais adequado para cada um dos consumidores e que eles o consigam perceber.

Até porque, existe a tendência crescente, em Portugal ainda incipiente, da responsabilização civil e criminal não só em caso de lesão grave ou morte, mas também relativamente a ligeiras disfuncionalidades, pequenos traumatismos, etc. Pelo que, se mais razões não existissem, é bom que se perceba que não é desejável continuar a argumentar que se as pessoas se sentem felizes assim (com produtos indiferenciados e sem qualidade), não há necessidade de mudar.

O que nos leva à questão: devemos responder ao mercado, ou criar o próprio mercado? Kotler (1997), refere que um bom exemplo de uma empresa que vai para além do marketing limitado ao que os consumidores pensam é a Sony Corporation, onde o seu fundador declara peremptoriamente que não atende a mercados, cria mercados.

Aliás, pensamos que não se trata de uma afirmação vazia de sentido ou um pensamento puramente conjuntural, pois essa tem sido uma prática e a própria imagem de marca da companhia nos últimos anos. Basta analisarmos o catálogo da Sony de 2004, onde a ênfase é toda colocada na ligação entre a inovação tecnológica e o rendimento desportivo, incluindo textos justificativos e exemplos concretos, nomeadamente, ao nível do Atletismo, do Futebol e do Ténis.

Não sendo, por isso de negligenciar, como já anteriormente fizemos referência, que seja o próprio produto a criar as necessidades ao consumidor, isto porque o produto pode dar

resposta a problemas que o consumidor ainda não sentiu e identificou, mas que mais cedo ou mais tarde, possivelmente, se poderão colocar com uma maior intensidade e exigindo uma resposta que implica custos acrescidos, em relação à resposta que teria sido necessária para resolver o problema quando este ainda se encontrava numa fase embrionária.

É preciso ter ainda em conta que, no que respeita à liderança em produtos (à excelência do produto), chegar muito próximo dos clientes pode distorcer o foco das pessoas. Poderá ser uma boa iniciativa para melhorar os produtos existentes, pois há a tendência do consumidor sugerir alterações que visam o aperfeiçoamento do que conhecem, permitindo prolongar a vida do produto. O que não deve significar deixar de investir na inovação de forma atempada, isto porque *“os líderes em produtos devem tornar os seus próprios produtos obsoletos; precisam de competir com o seu próprio êxito para manter a liderança”*(p.235) (Treacy & Wiersema, 1995).

Isto passa-se a diferentes níveis, seja, por exemplo, numa grande companhia de produtos tecnológicos, num clube desportivo, na política desportiva de um país.

Ou seja, não é por se ter sido campeão do mundo numa determinada modalidade desportiva, que se deve continuar com o mesmo plano de desenvolvimento que ajudou a formar aqueles desportistas. Esse plano, a ter existido, demorou um certo número de anos a ser implementado, ora, se hoje o continuássemos a utilizar, isso poderia significar que daqui a alguns anos teríamos desportistas com competências similares aos da actualidade, o que muito provavelmente faria diminuir as probabilidades de sucesso.

Além do mais, é natural que os constrangimentos contextuais que hoje se colocam, sejam substancialmente diferentes daqueles que se colocavam a alguns anos atrás, pelo que as condições de rentabilidade poderiam sofrer alterações significativas.

Hoje, os processos querem-se dinâmicos, adaptados e adaptáveis, sendo que, por exemplo, o tipo de trabalho que durante muitos anos vigorou de forma generalizada nos então denominados países de Leste, e de forma encapotada, pontualmente, noutras locais, tenha cada vez mais dificuldades de implementação e manutenção. O que muito possivelmente terá reflexos, mesmo no curto prazo, ao nível da taxa de adesão e retenção de algumas modalidades desportivas, pelo menos no que respeita à alta competição.

É preciso ter consciência, que, se não formos “nós” a tornar desactualizados os nossos produtos (mesmo quando ainda não atingiram o fim do seu ciclo de vida), processos, estratégias, etc., serão outros, até porque como tudo se imita e copia, não é possível manter a exclusividade de algo, a não ser que existam limitações legais (como por exemplo, o registo de patentes, e mesmo assim tal pode não ser suficiente, veja-se o que acontece na China com a imitação/cópia de toda a espécie de produtos, ou no Brasil com os medicamentos para a SIDA), que impeçam ou dificultem a entrada no mercado da concorrência, o que a acontecer mais a estimulará para a inovação e consequente possibilidade de liderar o mercado.

Aliás, para Freire (2003), *“um sector é tanto mais atractivo quanto maior for a sua dimensão futura e/ou a sua margem operacional (...) o potencial de novas entradas é tanto maior quanto maiores forem as barreiras à entrada e da expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já estabelecidos”* (p. 79 e 81).

Ou seja, pensamos que se deve ter em consideração, que se existe a possibilidade de copiar um produto, é provável que alguém o faça, como também é provável que em vez de copiar possa haver quem queira saltar etapas e procure criar algo de novo que se constitua como uma mais valia em relação ao que existia.

Pelo que, ninguém deve ou pode descansar à sombra dos louros do passado, nem ser eternamente desconsiderado pelos seus insucessos. Ao nível das actividades competitivas, e o desporto é-o por excelência, as possibilidades de alteração das rotulagens superficiais de ganhador ou perdedor pode ser quase instantânea, isto sem que muitas vezes os próprios intervenientes disso tenham consciência durante muito tempo, o que pode ter consequências irremediáveis.

Sendo que, quando se trata da implementação de um novo produto do conhecimento nos mercados do desporto, não se pode deixar de ter em consideração o nível de desenvolvimento que o produto já alcançou e conseqüentemente o tipo de problemas que ele já consegue ajudar a resolver.

As conseqüências de colocar um produto no mercado que seja rejeitado pelos produtores de desporto, rotulando-o (mesmo que injustificadamente) de não ter qualidade, poderá comprometer seriamente não só esse produto específico, mas também todos os produtos similares, durante um largo período de tempo, e conseqüentemente exigir custos acrescidos em futuros processos de implementação.

#### **4.1.4.4. Política de Preço**

Segundo Lindon et al. (1999) as decisões sobre os preços podem ser agrupadas à volta de três ramos: os custos, a procura e a concorrência, isto quer se tratem de decisões tácticas ou estratégicas.

Porém, e apesar de ser uma variável estratégica, a fixação do preço, muitas vezes, parece estar quase na total dependência do custo do produto, a que se junta uma determinada margem. Contudo, tal perspectiva não parece oferecer garantias de que se tomem decisões adequadas, isto porque, por exemplo, é fundamental no que respeita à procura saber qual o preço que o consumidor está disposto a pagar e em que

quantidades. Sendo que tal tarefa não é fácil, nomeadamente se o consumidor não reconhecer as potencialidades do produto e as mais valias que ele pode representar, ou não sentir necessidade da sua aquisição.

Quer se esteja a atender às necessidades do consumidor, ou a criar-lhes novas necessidades, a questão da fixação do preço inicial assume contornos muitas vezes decisivos. Já que, no primeiro caso é natural que existam preços de referência dos concorrentes, e no segundo caso tal pode não existir, pelo menos de forma tão explícita.

A importância do preço inicial é tanto mais evidente se se tiver em conta que ele pode ajudar a rotular o produto não só como sendo barato ou caro mas também no que se refere à sua qualidade. Pois é normal associar-se um produto mais caro a uma qualidade elevada e um produto mais barato a uma menor qualidade.

Embora exista um limite que os consumidores possam considerar não ultrapassar, esse limite poderá ser tanto mais elevado, não só em função do reconhecimento da qualidade do produto, mas também pelo facto de a ele só poderem ter acesso um número reduzido de consumidores, o que normalmente pode ser associado a um determinado estatuto económico, social e profissional.

Este sentimento de exclusividade ou privilégio, pode, por exemplo, estar presente na prática de determinadas modalidades desportivas, tipo golfe, ténis, ou vela, na frequência de ginásios com jóias e mensalidades elevadas, na utilização de equipamento e vestuário de marca, na utilização de equipamento de ponta que permita o diagnóstico, análise e controlo do processo de treino, nos contactos com agentes desportivos de renome, na qualidade de espectador ter acesso a camarotes e zonas VIP dos recintos desportivos, etc.

Contudo, e apesar de algumas pessoas serem capazes de “pagar o que for preciso” para terem acesso/possuírem determinados produtos, é preciso ter consciência que, a médio e

longo, e quando não logo no curto prazo, só por si o sentimento de exclusividade e privilégio, pode não ser suficiente para a realização pessoal. Sendo que a percepção da qualidade de um produto é função de um conjunto de parâmetros e não apenas de um único.

É assim que, é provável que de pouco sirva ter um camarote de luxo num recinto desportivo se o espectáculo oferecido, repetidamente, não tiver qualidade, frequentar um ginásio da moda se o que lá se fizer não satisfizer, possuir equipamentos de última geração se não forem utilizados de forma a rentabilizar o trabalho a desenvolver, etc. Assim, o desenvolvimento e utilização do espírito crítico do consumidor poderá assumir uma certa relevância nas estratégias a desenvolver para implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

Não nos devemos, também esquecer, como nos diz Montebello (2003), que se por um lado, algumas vezes, um preço alto é consequência de uma elevada qualidade, por outro lado, pode apenas reflectir uma estratégia de posicionamento por associação do preço à qualidade (material de golfe ou ski); custos muito elevados por causa de monopólios; ou ainda, querer rapidamente rentabilizar a actividade.

É preciso ainda considerar, que parece existir, como que uma desconfiança em relação ao preço baixo ou praticamente nulo. Ou seja, se não é necessário pagar para que se pratique, por exemplo, atletismo, basquetebol, andebol, voleibol, ténis de mesa, badmington, e é necessário para praticar natação, judo, ténis, ginástica, golfe, ski, este facto pode constituir-se como uma indicação, para os potenciais consumidores, acerca do nível de qualidade que deverão esperar encontrar e exigir. Isto, apesar do consumidor começar a ser alertado e a perceber que o preço de aquisição de um produto pode não ser o mesmo que o seu custo total, como referenciamos aquando da análise custo-benefício.

Porém, há uma coisa que quer produtores quer consumidores têm de interiorizar. É que, se é razoável que exista uma associação entre a qualidade e o preço, é preciso perceber que para colocar ou manter no mercado um determinado produto ele tem de ter, independentemente de ser “gratuito”, uma qualidade mínima que não coloque em risco o consumidor, ou quanto muito, em certas circunstâncias, que se coloque ou mantenha à mesma o produto e se dê conhecimento desses riscos.

Não se devendo descurar, que quando os preços são relativamente elevados existem mais probabilidades de entrada no mercado de novos produtos concorrentes, o que pode provocar a descida dos preços. Aliás é muito mais praticável uma política de descida de preços do que o inverso, a não ser por razões externas como o aumento do custo da matéria-prima, etc. Pelo contrário, os preços baixos tendem a desencorajar a concorrência (Lindon et al., 1999), o que pode assumir contornos positivos ou pelo contrário um cenário preocupante, pela inércia que é capaz de promover.

Para Freire (2003) a vantagem competitiva de uma empresa é função da capacidade de praticar preços de venda acima da média, com custos equivalentes ou inferiores aos competidores, e/ou ter preços de venda equivalentes aos dos competidores mas ter custos operacionais abaixo da média. Isto, sem esquecer que, para que se possa cobrar um preço acima da média, devemos oferecer mais valor aos clientes que os competidores, através da diferenciação acrescida dos produtos ou serviços.

Outro dos aspectos a considerar, como atrás referimos, na fixação do preço é a quantidade do produto que se vende/adquire.

Embora exista a convicção que quanto maior for a quantidade vendida/adquirida, mais baixos poderão ser os preços, ou maiores os lucros, é preciso que se analise cada situação em concreto, pois por exemplo, se se tiver de fazer novos investimentos, para

dar resposta à procura, esses investimentos poderão só se justificar para alguns níveis de procura e não para todos.

Ou seja, a título de exemplo, se considerarmos que uma empresa que se dedica à organização de actividades e eventos desportivos pode disponibilizar cinco monitores, cinco veículos, cinco canoas, cinco tendas, sendo que cada veículo e canoa, tenda, para além do monitor, pode levar quatro clientes, isto significa que o número máximo de clientes, com os meios de que dispõe, por actividade seria de vinte (isto considerando que não era possível montar uma estratégia que permitisse uma rotatividade da ocupação/utilização dos veículos, etc., que “exponenciase” os utilizadores).

Se, devido às especificidades da actividade só for rentável a mobilização de cada monitor e veículo, canoa, tenda, num quadro de ocupação máxima, isto significa que a actividade só será rentável para um público de quatro, oito, doze, dezasseis ou vinte clientes, não o sendo para qualquer outro número, ou seja, pode ser mais rentável se se organizar para quatro consumidores do que para sete, ou para dezasseis em vez de dezanove, por exemplo.

É evidente que o exemplo apresentado não escarpeliza todo um conjunto de variáveis susceptíveis de uma compreensão mais aprofundada das diferentes estratégias que se poderiam montar para tentar ultrapassar a situação, dando resposta a qualquer número de potenciais consumidores, nem que fosse numa lógica de rentabilização do investimento somente a longo prazo. Porém, é preciso ter consciência que nem sempre é possível e/ou desejável massificar o consumo de determinado produto.

No desporto não se deve confundir a necessidade de incremento da actividade desportiva à medida de cada um, com uma ambição desmedida de alguns responsáveis, nos mais diferenciados níveis de decisão, de massificar de forma generalizada todas as actividades, sem que se equacione a sua rentabilidade numa lógica de custo-benefício.

É assim que, por exemplo, vemos surgir por todo o país, grandes e pequenos “elefantes brancos” cuja rentabilidade é duvidosa, mas que no imediato respondem a clientelas que acabam por ser o sustentáculo da manutenção dos interesses e dos “pequenos” poderes vigentes.

A fixação de um preço é algo que nos parece essencial ao nível de qualquer produto no âmbito das actividades desportivas. É preciso que cada consumidor de desporto tenha consciência dos custos reais de cada actividade, mesmo que ele directamente não o pague na totalidade, ou nem sequer em parte.

É desejável que se acabem com os subsídios dissimulados que na verdade apenas servem para desvirtuar e dificultar uma transparente análise dos custos de cada actividade.

Não dizemos que associações, clubes, desportistas, tenham de forçosamente pagar, por exemplo, as instalações desportivas que utilizam, sejam pavilhões, piscinas, dojos, etc., mas pelo menos têm de ter consciência de quais seriam os custos reais (incluindo, luz, água, manutenção, funcionários etc.) dessa utilização, e que se não pagam, alguém os está a subsidiar num determinado valor.

Este tipo de situação acontece essencialmente quando se trata de bens públicos, seja a nível central, regional ou local. E se isto se passa com bens materiais que habitual e culturalmente são valorizados, a questão pode assumir contornos de maior dificuldade quando se trata de conhecimento, ou seja, do capital intelectual no sentido que lhe é dado por Stewart (2002).

#### **4.1.4.5. Política de Distribuição**

Um bom produto e um preço adequado não são garantias suficientes para assegurar vendas. É necessário também, conduzir os produtos até aos consumidores de uma forma

eficiente, de maneira que eles os possam adquirir ou ter acesso, em locais convenientes e quando deles necessitam (Casas, 1997).

Também, para Lindon et al. (1999), embora a palavra distribuição possa ter um carácter ambíguo, *“distribuir produtos é entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exacto e com os serviços necessários à sua venda, consumo e, nalguns casos, manutenção. Estes serviços são assumidos por indivíduos e organizações que formam os diferentes circuitos de distribuição”*(p.251). Sendo que, o circuito de distribuição é o itinerário que o produto ou serviço percorre desde a produção até ao consumo.

Para Pitts (1996) *“the sport business must determine how to get its products from the manufacturer to the consumer. Distribution is the process of getting the product to the consumer. It involves identifying distribution channels or intermediaries, determining the cost of distribution, determining the best distribution process for a specific product, and determining distribution intensity. The distribution system selected is contingent on the type of product, what is best for the sport company, the consumers, and others factors”*(p. 192).

A questão da distribuição coloca-se quer seja o próprio fabricante a vender directamente o produto ao consumidor final, quer o faça recorrendo a intermediários.

A profundidade de um circuito de distribuição, é função do número de níveis de intermediários que o constituem. Esses intermediários, poderão ou não assumir a propriedade do produto, bem como ter ou não a responsabilidade de recolha de informações, promoção, negociação, pedidos, financiamento, aceitação de riscos, pagamentos, etc. (Kotler, 1997).

A alegação de que os intermediários, ou diminuem a margem de lucro do produto, ou aumentam o preço no consumidor, não deve ser encarada como um facto inevitável,

pois, mesmo quando os produtores assumem a venda directa ao consumidor final, isso não os isenta de terem que assumir as responsabilidades passíveis de serem atribuídas aos intermediários.

Além do mais, segundo Kotler (1997), a utilização de intermediários permite que os produtores canalizem os recursos financeiros que teriam de utilizar na distribuição, para a produção propriamente dita com maior rentabilidade. Sendo que a escolha do ou dos intermediários também depende das características do produto, nomeadamente se é perecível, vendido a granel, não padronizado, se exige instalação e ou serviços de manutenção, se tem um alto valor unitário, etc., Existindo inclusive situações em que a venda directa (por exemplo, venda porta a porta, reuniões domiciliare, venda por televisão), não é viável.

Um outro factor que pode assumir um papel fundamental na escolha ou não de intermediários, e na sua alteração, é aquilo que se designa por ciclo de vida do produto, considerado em função das suas vendas, e que normalmente é caracterizado em quatro fases: a introdutória ou de lançamento, a de crescimento rápido ou desenvolvimento, a de maturidade, e a de declínio (Kotler, 1997; Lindon et al., 1999).

Hannagan (2002) por um lado, considera que entre a fase de crescimento e a de declínio existe uma fase de saturação, onde os diferentes competidores já não conseguem crescer, e por outro lado que depois da fase de declínio, por vezes, é possível existir uma fase de recuperação, como se duma segunda vida se tratasse, consequência de uma nova procura devido, por exemplo, ao facto dos novos produtos não terem cumprido as expectativas que tinham criado, ou ainda por causa de uma nova estratégia de marketing.

No que respeita ao tipo de distribuição, para além da distribuição directa, Kotler (1997) e Casas (1997), consideram três tipos de estratégia: a distribuição intensiva, cujo

objectivo é uma cobertura alargada do mercado, com uma grande exposição dos produtos, e que está particularmente indicada no caso em que os consumidores dão elevado valor à conveniência; a distribuição selectiva, onde o objectivo já não é ter uma grande cobertura de mercado, mas a selecção e o uso de alguns intermediários que estejam dispostos a desenvolver um esforço de vendas acima da média; e a distribuição exclusiva, onde se limita rigorosamente o número de intermediários e que normalmente envolve exclusividade, não podendo trabalhar com marcas concorrentes, sendo de esperar um reforço da imagem do produto.

Para Hannagan (2002), um canal de distribuição directa permite que a empresa se aperceba de pequenos detalhes do consumidor, e de uma forma mais rápida compreenda as suas necessidades e conseqüentemente, também mais rapidamente possa desenvolver as correcções ou alterações que vão de encontro ao mercado, ou diferentes segmentos de mercado. Contudo, também alerta que o facto de se optar por intermediários que sejam verdadeiros especialistas, poderá ser vantajoso se as suas competências se constituírem como mais valias. Ou seja, considera que *“the choice of a channel of distribution whether broad or narrow, long or short, direct or indirect, will depend on considerations of efficiency and effectiveness. Decisions will depend on the nature of the market and of the product/service on offer”*(p.129).

Tendo em conta o ciclo de vida do produto, é possível que se alterem o tipo de opções, mas há que ter em atenção que essas alterações que, normalmente, são em função das vendas, podem ser eficazes no curto prazo para um produto específico, mas serem prejudiciais para a marca e para a empresa ou organização em si mesma, pois a sua imagem pode ser modificada e com isso perder algumas das suas mais valias em relação à concorrência. Por exemplo, no que se refere à sensação de exclusividade que alguns consumidores gostam de sentir, não só na posse e uso do produto mas também na forma como chegam até ele.

Contudo é conveniente distinguir aqueles que procuram e exigem a exclusividade ou uso restrito de um produto, por necessidade de afirmação social e ostentação, daqueles que o fazem na procura de mais valias que lhes confirmem vantagens competitivas, como referenciamos aquando da política do produto.

Por um lado, poderá ser mais fácil conseguir a adesão ao produto por parte dos primeiros, pois o principal critério será porventura a “exclusividade”, os segundos, previsivelmente, terão de ser convencidos das potencialidades e operacionalidade do produto. Ora, quando se trata de um produto no âmbito do conhecimento, isso assume uma relevância acrescida, nomeadamente porque é previsível que não fiquem à espera que os produtos cheguem por canais de distribuição normais, como acções de formação, cursos de treinadores e reciclagens, colóquios, seminários e afins, livros ou revistas “generalistas da especialidade”.

É normal que estejam permanentemente atentos e à procura de indícios que os levem a produtos inovadores, mesmo em áreas afins ao desporto, que possam ser adoptadas e utilizadas de forma inovadora, na sua actividade profissional. Talvez uma distribuição directa ou exclusiva, com garantias de personalização do produto desde a concepção ao acompanhamento pós venda, possa ser mais eficaz. Sendo que hoje, nomeadamente através da Internet, esse acompanhamento personalizado pode ser feito em tempo útil inclusivamente em directo e simultâneo com o treino ou competição.

Este tipo de situação que ainda é incipiente ao nível do desporto, já começou a ter alguma expressão noutras áreas, como por exemplo: na medicina onde através da vídeo conferência e dum bloco operatório devidamente computadorizado, já é possível não só a ajuda no diagnóstico e aconselhamento terapêutico entre equipas médicas situadas nos mais variados pontos do mundo, mas inclusive através da laparoscopia, o próprio cirurgião não estar fisicamente presente na mesma sala que o paciente.

O mesmo se passa com algumas cadeias de lojas de marca, onde é possível em tempo real gerir o stock dos produtos a nível internacional, podendo-se tomar decisões de aumentar ou diminuir a produção, deslocar meios de distribuição e funcionários de um local para o outro, etc. Podendo inclusive, por exemplo, no momento da compra de um produto personalizado ou que não exista armazenado, o cliente ser informado do dia exacto da entrega bem como ir acompanhando e controlando as diferentes fases de evolução da produção.

Ao nível do desporto, devemos ainda considerar que é possível que existam produtores que possam ter interesse em conhecer, adequar, utilizar determinado produto, mas só o farão se o puderem efectuar sem o conhecimento dos seus pares, pois caso assim não fosse isso poderia constituir-se como que um reconhecimento de incompetência e não como um permanente reforço dos níveis de competência que demonstra (ou julga demonstrar). Ora esta necessidade de quase anonimato é normal que não possa ser garantida pelos circuitos tradicionais de distribuição a não ser que seleccionem o público-alvo de forma homogénea, pelo menos ao nível do seu estatuto profissional.

Não sendo também de deixar de considerar, que é provável que alguns produtores já tenham compreendido que não é possível garantir a exclusividade de um produto muito tempo e então o que procuram é a possibilidade de serem os primeiros a utilizá-lo, podendo inclusive não se importarem de serem eles a testar a qualidade desses produtos.

#### **4.1.4.6. Política de Comunicação**

É necessário ter em conta que não basta fazer um bom produto a preço acessível e ter meios para o colocar onde for solicitado, é também preciso dá-lo a conhecer e valorizá-lo. Daí que se deva montar um sistema de comunicação para alcançar e convencer o mercado que se pretende. Entendendo comunicação pelos sinais que se emitem para os

clientes, distribuidores, líderes de opinião, prescritores e todos os outros possíveis alvos (Lindon et al., 1999).

Também para Kotler (1997), *“modern marketing calls for more than developing a good product, pricing it attractively, and making it accessible to target customers. Companies must also communicate with their present and potential customers, retailers, suppliers, other stakeholders, and the general public. Every company is inevitably cast into the role of communicator and promoter. For most companies, the question is not whether to communicate but rather what to say, to whom, and how often”*

Ao nível das ferramentas a utilizar no processo de comunicação, pensamos que a sistematização feita por Kotler (1997), é suficientemente abrangente para ser tida em consideração e utilizada como referência.

Assim, segundo Kotler (1997), de forma genérica, poder-se-á considerar: a propaganda (anúncios nos diferentes órgãos de comunicação social, espaços públicos, catálogos, materiais audiovisuais e multimédia, etc.); a promoção de vendas (concursos, sorteios, descontos, amostras gratuitas, experimentação condicionada, condições especiais de pagamento, exposições e afins, etc.); as relações públicas (publicações impressas e multimédia, eventos, palestras, actividades comunitárias e filantrópicas, etc.); a venda pessoal (apresentações de venda, programas de incentivo, convenções, etc.); o marketing directo (compras através da televisão, do telefone, e-mail, catálogos, etc.).

Sendo que, o privilegiar um tipo de ferramenta, ou uma utilização simultânea ou faseada de várias, dependerá de inúmeros factores, como sejam, a título de exemplo, os objectivos que se pretendem alcançar, o tipo de produto e o mercado que se pretende atingir, o estágio do ciclo de vida do produto, os meios disponíveis, os custos que se querem e podem suportar em função dos benefícios que se esperam alcançar.

No âmbito do desporto parece ser normal associar-se a utilização de algumas destas ferramentas a produtos, como sejam, às marcas que equipam certos desportistas e equipas, à organização de alguns eventos desportivos, ao marketing de certos produtores de desporto ou desportistas, etc., ou ainda, à utilização da notoriedade dos diferentes participantes no fenómeno desportivo, para os associar a outro tipo de produtos que não têm implicações directas com o desporto e com a actividade que eles desenvolvem.

É assim que se vê com frequência desportistas ou treinadores ditos de elite, por exemplo:

- Em anúncios televisivos, nos jornais e revistas, associados a gasolinhas, cereais de pequeno almoço, artigos de relojoaria, refrigerantes, instituições financeiras, marcas e modelos de automóveis, equipamentos desportivos, etc;
- Em entrevistas que concedem utilizarem um boné (mesmo quando estão de fato e gravata) com o logótipo do seu patrocinador;
- Após ganharem uma prova de atletismo, nas grandes competições internacionais, darem a “volta de honra” com o par de sapatilhas numa mão e a bandeira do seu país na outra;
- Futebolistas usarem calçado com cores diferentes do habitual preto/castanho.

Contudo, já é mais raro, diríamos mesmo muito raro, ouvir o desportista associar o seu rendimento desportivo aos produtos que utiliza e/ou promove. Não é habitual ouvir-se que a utilização de determinadas sapatilhas melhoram o seu tempo em “x” centésimos de segundo, que as novas botas de futebol passaram a permitir melhorar a sua precisão de remate ou aumentar a velocidade da bola em “y” metros por segundo, que chegou a jogador profissional por ter comido certos cereais ao pequeno almoço, etc. Ou seja,

quer-se fazer passar uma mensagem apelando mais à imitação do ídolo do que às mais valias que o produto possa oferecer.

Embora a título de exceção, poderemos considerar, que esse tipo de referência é feito, essencialmente pelas próprias marcas e não pelos desportistas ou seus treinadores, por exemplo, ao nível do automobilismo (nomeadamente fórmula 1 e “rallys”), no que respeita ao tipo de pneus, combustível, etc., da natação com alguns dos novos fatos de nado, do futebol com novas bolas, da ginástica, do ciclismo, do atletismo no que respeita aos materiais e equipamentos utilizados, etc.

Convém também referir que, quer de uma forma explícita e implícita, quer de uma forma formal e informal, há muito tempo que algumas destas ferramentas são utilizadas, pelos diferentes intervenientes no fenómeno desportivo, para se auto promoverem ou valorizarem e desvalorizar terceiros, nomeadamente, pessoas, instituições, processos, etc.

Isto pode acontecer, por exemplo, pelo simples facto de numa reportagem ou crónica jornalística, se associar ou omitir o nome do treinador consoante o resultado tenha sido positivo ou negativo, o mesmo acontecendo com os desportistas e dirigentes; por se convidarem ou não determinadas pessoas a assistirem a certos eventos, recepções e afins; por se fornecerem ou não em primeira-mão, a determinadas pessoas, informações consideradas relevantes, nomeadamente, transferências de desportistas, construção de infra-estruturas, candidaturas a certos cargos, boletins clínicos, constituições de equipas, locais de estágio, organização e calendarização de eventos.

Porém, para além destas nuances que muitas vezes mais não são que desonestidade profissional, se as ferramentas antes referenciadas podem ser melhor exploradas e potenciadas ao nível do produto desporto em geral, parece ser também evidente que no que respeita especificamente aos produtos do conhecimento elas tem sido praticamente

ignoradas, possivelmente, também, porque os próprios produtos do conhecimento ou são praticamente inexistentes ou não se assumem enquanto produtos.

A título de exemplo, é possível ter uma ideia do impacto que poderia ter um guarda-redes que tivesse defendido uma grande penalidade durante um jogo de futebol considerado importante (como o que ocorreu com a selecção Portuguesa no Europeu 2004, no jogo dos quartos de final com a Inglaterra), se no final do jogo dissesse que o tipo de treino que tinha efectuado, utilizando um determinado jogo em CD-ROM, para treinar a capacidade de antecipação do guarda-redes, tinha sido determinante para ter conseguido “ler o adversário” e perceber para onde ele iria rematar.

Certamente, que se poderá dizer que a maioria das pessoas poderia comprar esse jogo da mesma forma que compram um pacote de cereais e um par de “sapatilhas”, ou seja, só para imitar o desportista de excelência. Pelo que, não se estaria a contribuir para a modificação do quadro de referência, antes pelo contrário conduziria ao reforço desse quadro.

Contudo, é aqui que entra verdadeiramente em questão a qualidade do produto e a sua capacidade de promover uma gestão personalizada do processo de treino, pois, por exemplo, ao permitir que, quer os guarda-redes e os seus treinadores, quer os demais intervenientes no fenómeno desportivo e o público em geral, tomem consciência que os pontapés da marca da grande penalidade, não são a lotaria que é normalmente apregoada, mas sim algo passível de ser treinado para além da repetição exaustiva ao nível das saídas motoras, possivelmente estar-se-á a promover uma evolução que de outra forma seria muito mais difícil de conseguir, e a contribuir para uma modificação do quadro de referência ainda predominante. Isto na linha do que é defendido por Hacking (1992).

Do exposto, mais uma vez se depreende a importância que pode advir da concertação das políticas de produto, preço, distribuição, e comunicação, de modo a que os diferentes tipos de investimento sejam rentabilizados e encarados na sua globalidade, não se verificando, por exemplo, que se invista no desenvolvimento e promoção de um novo produto do conhecimento, que os produtores de desporto não tenham capacidade para utilizar de forma rentável, nem possibilidades de a ele ter acesso em tempo útil. A não ser, claro está, que analisando os custos e benefícios, e as possíveis consequências daí resultantes, se possa optar nesse sentido.

## **4.2. Custos e benefícios das estratégias de implementação de um produto do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas**

Equacionar os custos e benefícios das estratégias de implementação de um produto no mercado, pode constituir uma mais valia fundamental para que se consigam obter as melhores rentabilidades dos investimentos que se pretendem realizar. Mais a mais quando se trata de um investimento num produto que promove transformações importantes nas formas de actuar e de pensar, podendo mesmo exigir uma ruptura ao nível do quadro conceptual utilizado e/ou adaptações profundas ao nível dos respectivos instrumentos a utilizar na micro e macro gestão das actividades desportivas.

Como forma de rentabilização do trabalho, faremos uma abordagem equacionando custos e benefícios das estratégias de implementação de um produto do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, considerando condicionalismos: - no ensino superior; - nos treinadores; - nas instituições e organizações desportivas; - nos órgãos de comunicação social; - nos consumidores de desporto (directos e indirectos).

### **4.2.1. No ensino superior**

Num mundo em mudança e em constante convulsão, a formação de quadros superiores, que previsivelmente, estarão no mercado de trabalho durante as próximas quatro a cinco décadas, assume uma importância que não deve ser menosprezada em função de um qualquer imediatismo fruto de interesses corporativos ou de vaidades pessoais.

A Universidade, como centro de excelência e de formação de quadros superiores, deve assumir uma visão estratégica que não a remeta para guardiã de saberes, mas para uma função de criação de conhecimento que permita dar resposta não só aos problemas de hoje, mas também, em alguns casos essencialmente, aos de amanhã.

Segundo Stewart (2002) *“The companies that master the knowledge agenda are the companies that will triumph in the twenty-first century, (...) knowledge has become the most important factor of production and knowledge assets the most powerful producers of wealth, the leaders and organizations that take command of their knowledge will occupy competitions high ground”* (p.xii).

Assim sendo, será não só vantajoso, mas diríamos mesmo imperioso que a Universidade possa romper com uma lógica de parcelização do conhecimento e de departamentalização, herança com alguns séculos, mais ou menos estanque e blindada, quer à interdisciplinaridade, quer ainda num maior grau à transdisciplinaridade.

Como nos diz Morin (1999) *“Le grand problème moderne est celui de l’organisation des savoirs (...), l’organisation des savoirs est actuellement aux prises avec un conflit fondamental entre la fermeture disciplinaire et la réorganisation polydisciplinaire. Les disciplines, instituées au XIX siècle, morcellent la connaissance selon des frontières arbitraires mais tenaces. Cependant, depuis les années 60, un regroupement de disciplines tend à s’opérer pour rendre compte des réalités complexes (...) les savoirs spécialisés ne communiquent que très insuffisamment entre eux, chacun restant enfermé dans son propre langage. Il existe fort heureusement des esprits indisciplinés qui évoluent d’une discipline à autre. Mais ces transgressions restent individuelles”*.

Contudo, uma ruptura desta grandeza, não será pacífica nem consensual, pois tratando-se de uma ruptura conceptual, é natural que coloquem problemas e resistências à mudança de paradigma, como nos diz Kuhn (1997).

É assim previsível que as estratégias de implementação de um produto como a Sistemática das Actividades Desportivas, ao nível do currículo de uma Universidade tenham custos importantes, nomeadamente, aqueles que dizem respeito à própria estrutura curricular e aos recursos humanos que lhe garantem a sua aplicação.

Uma estrutura curricular, cuja alteração é provável que implique custos elevados para quem tenha de passar de um tratamento dos fenómenos feito de pequenas e grandes certezas, isoladas e sem enquadramento num quadro de referência estruturante, para um tratamento que implica uma articulação dos saberes, uma rentabilização dos meios disponíveis, sejam eles a massa crítica, sejam eles as instalações, os equipamentos e os materiais laboratoriais que lhe dão suporte.

Custos esses, que podem abranger um leque de profissionais que tem problemas na adaptação, e que não conseguem ou se recusam, por convicção ou medo de perder privilégios alcançados, a modificar quer o seu relacionamento com os outros, quer com o próprio conhecimento. O que pode implicar desadaptação, deterioração das relações profissionais e pessoais, bem como chegar a bloquear e impedir a funcionalidade das respectivas instituições.

Contudo, e apesar da Universidade não ser uma empresa, isso não a deve desresponsabilizar de ter critérios de produtividade que possam ser quantificados. Se considerarmos, como Freire (2003) que *“o sucesso empresarial é reconhecido pela sobrevivência a longo prazo da organização, pelo crescimento sustentado das suas vendas, pela obtenção de uma rentabilidade adequada e pela demonstração de uma sólida capacidade de inovação”* e que *“o meio envolvente contextual condiciona, a longo prazo as actividades da empresa”*(p.20), é provável que, quer a lógica da estrutura, quer a funcionalidade da Universidade, se tenham de modificar no sentido de procurar as sinergias que facilitem a criação de mais valias. Mais valias essas que não se deverão centrar na progressão na carreira e na exibição para os pares, nem na convicção que a falta de alunos não será problema, mas sim no desenvolvimento de conhecimento que, também, tenha um carácter funcional, com repercussão nos âmbitos socioprofissionais em que possa ser relevante a sua utilização.

A título de exemplo, sobre as melhores universidades norte-americanas na área dos negócios, Fonseca (2002) refere que, *“apesar de opostas na sua estratégia de abordagem e desenvolvimento – Kellogg ensina futuros «gurus» do marketing, inculcando-lhes um espírito de união, enquanto Chicago desenvolve génios económicos, ressaltando a sua individualidade –, ambas receberam os maiores aplausos, não só pelos bons ensinamentos transmitidos como pela qualidade dos alunos graduados. Revelou-se vital a manutenção das suas ligações a empresas provenientes de um vasto leque de indústrias, sem perderem de vista o papel dos recrutadores”*(p.39).

Convém ainda realçar, que a produtividade a que nos referimos, não diz respeito, por exemplo, ao tipo de grande parte da produção científica que hoje prolifera, sob a forma de publicações que, diga-se em abono da verdade, Sokal & Bricmont (1999) engenhosamente desmistificaram há meia dúzia de anos. A questão deve colocar-se também ao nível da operacionalidade e utilidade dessa produção, para o contexto em que se situa.

Sendo que, ao nível das linhas de investigação a desenvolver, bem como no que se refere às respectivas instalações, equipamentos e materiais de suporte, é importante que se tenha em conta o pensamento de Gennes (1995) quando nos diz, *“j’ai toujours été plus attiré par la science légère que par la science lourde (...) dans nos sociétés avancées, les chercheurs ont tendance à faire appel à d’énormes équipements, à se reposer sur de gros programmes. C’est un peu comme si on écrasait des noisettes avec un marteau pilon ...”*(p.4).

No entanto, temos que ter consciência que é provável que os custos da mudança sejam elevados, nomeadamente para aqueles que desenvolvem a sua actividade de investigação no âmbito daquilo que Kuhn (1997) denomina de ciência normal. Entendendo esta como uma actividade que consiste em solucionar “quebra-cabeças”, e *“um empreendimento altamente cumulativo, extremamente bem sucedido no que toca*

*ao seu objectivo, a ampliação contínua do alcance e da precisão do conhecimento científico”. Pelo que, “Em todos esses aspectos, ela se adequa com grande precisão à imagem habitual do trabalho científico. Contudo, falta aqui um produto comum do empreendimento científico. A ciência normal não se propõe descobrir novidades no terreno dos factos ou da teoria; quando é bem sucedida, não as encontra”, sendo que “uma das razões pelas quais a ciência normal parece progredir tão rapidamente é a de que os seus praticantes concentram-se em resolver problemas que somente a sua falta de engenho pode impedir de resolver”(p.77 e 78)(Kuhn, 1997).*

Assim, é perfeitamente natural que não seja fácil, passar de algo que apesar de exigir grande empenho e persistência, acaba por não criar grande incerteza, quer durante o processo, quer quanto ao resultado final, para algo, que apesar de continuar a ser trabalhoso não garante as mesmas seguranças, antes pelo contrário, praticamente exige o gosto pelo desconhecido, no fundo o “afrontar a incerteza” de que nos fala Morin (1999), com todas as inseguranças e controvérsias que isso possa implicar. Não esquecendo, tal como referenciamos, no enquadramento do problema, 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”* (Gil, 2000).

Mas os custos não se ficam, e já não seriam poucos, pela perda das seguranças de um trilho já bem marcado em que os pequenos desvios podem ser não só reprováveis mas inclusive severamente punidos. Há também, que ter em consideração, a alteração necessária ao nível da dinâmica daquelas estruturas de suporte à investigação, que estejam fechados em si mesmas, com os seus investigadores enclausurados, cujas relações com o exterior quase que se restringem aos circuitos, por vezes pouco claros,

de comunicações e publicações entre especialistas. Sendo que, possivelmente, tais estruturas, terão que deixar de ser entendidas e geridas como se de coutadas privadas se tratassem, sendo reservado o direito de admissão, e onde por vezes, boa parte do esforço dispendido é canalizado para o “policiamento das suas fronteiras” e para a tentativa de repressão daqueles que no seu entendimento as violaram.

Esta questão não deve ser entendida como acessória, antes pelo contrário, até porque devemos considerar, como nos diz Hacking (1992), que *“pode modificar-se radicalmente uma teoria mas manter intacta uma série de práticas experimentais, instrumento-computacionais e de processamento de dados, a par dos fenómenos e interpretações de dados que elas ajudaram a criar. Contrariamente, uma nova espécie de instrumentos, de técnica experimental ou de velocidade computacional pode criar revoluções na maneira como se investiga, mas deixar intacta a super-estrutura teórica”*(p.114 e115).

Assim, é preciso ter em conta que os custos da implementação de estratégias de um produto, com as características do que estamos a equacionar, se colocam, quer ao nível da alteração da própria estruturação teórica, quer dos instrumentos utilizados. Pelo que, é preciso equacionar os custos daí resultantes.

Onde os custos podem ser elevados, para quem “transgrida” o que está instituído, é ao nível da progressão na carreira. Não só porque, por um lado, pode ser difícil a integração em núcleos ou centros de investigação, com maior ou menor grau de formalidade, e levar inclusive à rejeição, implícita ou explícita, por parte dos pares, mas também, por outro lado, porque implicando na maior parte das vezes, a “aventura” por caminhos pouco conhecidos ou ainda pouco delimitados, pode ter como consequência, não só uma maior exposição à crítica e à controvérsia, como já referimos, mas também um processo mais moroso, o que pode ser determinante nas situações onde o “chegar primeiro” é muitas vezes um critério valorizado e até premiado.

Porém, o facto de poder haver quem não queira, não consiga, ou não possa, pagar esses custos, e ande conscientemente, embora constrangido, numa espécie de faz de conta, a fazer currículo e a exhibir-se para os pares, pode significar custos com outros contornos, como sejam, uma insatisfação consigo próprio e uma descrença em todo o sistema, que em muito podem contribuir para que nunca chegue a desenvolver todo o potencial que tenha. Isto poderá aumentar as possibilidades de desadequação e revolta perante o quadro que o condicionou/formatou, o que muito provavelmente terá consequências, quer ao nível da produtividade do seu trabalho, quer da instituição a que está ligado.

Pensamos ainda que é importante salientar, que ao se equacionar a progressão na carreira, se está a falar de formação, sendo importante ter em conta, como nos diz Henriques (2002), que *“por mais urgente que seja a formação, esta não pode ser, no entanto, interpretada como panaceia. É fundamental que os decisores saibam que abordar a formação como via de solução imediata para os problemas estruturais de uma organização é, de todo em todo, desaconselhado. Primeiro porque problemas estruturais levam tempo a ser ultrapassados e exigem medidas de excepção. Depois, porque a variável fundamental em causa, quando se está a trabalhar com Recursos Humanos, é o tempo. Mesmo que se opte pela formação como via de solução imediata, deve ser dado tempo para que possa ser cabalmente executada e frutifique”* (p.14).

Ainda ao nível da formação, é necessário não esquecer, que ela também diz respeito à que é realizada com os alunos. E nesse caso, pode existir quem não queira sair de uma formação empacotada e formatada, praticamente de sentido único, onde tudo está perfeitamente delimitado e arrumado em compartimentos mais ou menos isolados, e não queira assumir os custos de uma formação participada, interactiva, em que o aluno deve ser “convidado” a desenvolver e a ter uma atitude de estudo e pesquisa, mais produtora do que reprodutora. Uma formação que possa utilizar e explorar as novas tecnologias, nomeadamente, as que potenciam uma nova relação professor/aluno/conhecimento, e

que não convém confundir com a generalizada utilização de apresentações expositivas em “PowerPoint”, em substituição dos famosos acetatos.

Para Neves (2003), *“Todo o percurso académico, devido à forma como as instituições de ensino planeiam os horários e a metodologia dos seus cursos, deixa pouco espaço para que os alunos adoptem uma postura aprendente. Na verdade, os alunos não passam de alunos: aguardam pacientemente os ensinamentos dos seus docentes, enquanto estes se regozijam pelo facto de continuarem a ser vistos como donos de todo o saber. Além disso, os alunos, apesar de trabalharem cada vez mais em equipa, não são encorajados a colaborar com outras equipas. Individualmente ou em grupo, prevalece o factor competitivo para com outros indivíduos ou outras equipas, respectivamente.*

*Mantém-se o sentimento de que, ao partilharem o que sabem, os indivíduos ou as equipas perdem o diferencial que lhes dá vantagem. Infelizmente, ainda não existe uma cultura de confiança em que as pessoas sintam que ao dar o que têm podem receber em troca informação valiosa”*(p.513).

Pensamos que podemos ir além da simples mas importante troca de informação. Aliás, hoje as pessoas estão informadas acerca de um conjunto de temas, mas na maior parte dos casos isso acaba por não modificar os seus comportamentos.

Reis (2003), no âmbito do treino desportivo, diz *“ Mais do que o domínio de situações ou de movimentos particulares, na orientação do treino desportivo, procuramos dominar as metodologias que as vão estruturar, uma vez que hoje o problema, não é só ter acesso a bancos de dados (repare-se, por exemplo, como a NASA pôs à «disposição» da comunidade científica, dados recolhidos em Marte, ou de como a sequência do Genoma Humano, foi também posta à «disposição», para serem analisados por uma maior gama de especialistas), mas também, ter a capacidade de os tratar, interpretar, inferir, extrapolar, e tomar decisões...”*(p.2).

É preciso não esquecer que não se tratam apenas de pequenas mudanças. O que está em causa são transformações do quadro conceptual, pelo que, é provável que se tenha de falar de um longo período de tempo, podendo mesmo arrastar-se por duas ou três gerações, aliás já Kuhn (1997) nos dizia que *“no início o novo candidato a paradigma poderá ter poucos adeptos e em determinadas ocasiões os motivos destes poderão ser considerados suspeitos. Não obstante, se eles são competentes, aperfeiçoarão o paradigma, explorando suas possibilidades e mostrando o que seria pertencer a uma comunidade guiada por ele. Na medida em que esse processo avança, se o paradigma estiver destinado a vencer sua luta, o número e a força de seus argumentos persuasivos aumentará. Muitos cientistas serão convertidos e a exploração do novo paradigma prosseguirá. O número de experiências, instrumentos, artigos e livros baseados no paradigma multiplicar-se-á gradualmente. Mais cientistas, convencidos da fecundidade da nova concepção, adoptarão a nova maneira de praticar a ciência normal, até que restem apenas alguns poucos opositores mais velhos. E mesmo esses não podemos dizer que estejam errados”*(p.199 e 200).

Daqui resulta a importância das estratégias de implementação de um produto do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas nos mercados do desporto, terem de contemplar os currículos das diferentes áreas de formação. Senão, podemos estar a comprometer não só mais gerações, mas também, e porventura essencialmente, o futuro do próprio desporto e do mercado de trabalho com ele relacionado, incluindo o próprio reconhecimento da área científica que, de tão recente institucionalização, ainda parece não ter perdido o complexo de inferioridade em relação a áreas afins.

Não sendo assim de estranhar o pensamento de Sérgio (1999), a propósito da denominação da nossa área científica, quando afirma que, *“É um erro de tomo prosseguir-se, neste campo, com uma ideologia de acaso e da necessidade, não se avançando para um saber científico, à luz da problemática epistemológica moderna,*

*que forceja por abranger a totalidade. O próprio impasse profissional onde jazem os ainda denominados professores de Educação Física decorre da falta de especialização dentro de áreas determinadas e, por conseguinte, sem o reconhecimento social que um especialista na ciência da motricidade humana reclama e exige. A ideia de uma comunidade científica, neste sector, também se vai esfumando, pela mesma razão. Com efeito, o número de cientistas da dita Educação Física de reconhecida qualidade internacional – praticamente não existe!”(p.147).*

Para Parlebas (2004), cujo projecto tem sido desenvolver uma ciência da acção motora ou praxeologia motora, também é necessário operar uma mudança de paradigma. Contudo, considera que, *“De façon inopinée et délicate, une difficulté de taille a surgi devant le praxéologue: il s’agit pour celui-ci s’extraire du modèle universitaire classique. Il est décisif pour la réussite de son entreprise qu’il se détache (au moins provisoirement) de la conception traditionnelle. La démarche est particulièrement délicate à entreprendre car (et c’est là le paradoxe) le modèle universitaire dont il veut s’échapper possède des qualités remarquables. S’il s’agissait en effet de rejeter un système médiocre et inopérant, un tel abandon se ferait aisément et sans coup férir. Mais bien au contraire, le modèle universitaire présente des propriétés éminentes: il exige une clarification conceptuelle et une méthodologie maîtrisée; s’inscrit dans la rigueur en imposant le contrôle de ses procédures et la validation de ses résultats; il engrange une moisson de connaissances incontestées; il appelle même une remise en cause critique et une prise de recul susceptible de relativiser les savoirs acquis. En bref, clarté, validité, fécondité, telles sont les propriétés cardinales de ce modèle. Pourquoi vouloir alors s’en détacher?*

*Cette belle médaille a son revers: la rigueur peut étouffer, la réussite peut aveugler. La conception académique cloisonne les disciplines en assignant à chacune d’elles un territoire précis et bien délimité hors duquel il n’est guère permis de s’aventurer.*

*Rationnellement organisé, ce système tend à devenir conservateur. Il ne favorise pas l'innovation.*

*N'est-il pas plus sécurisant de se contenter d'approfondir une voie déjà tracée que d'en ouvrir une nouvelle dans un paysage inconnu et hostile? Devant la nouveauté, la première réaction du système universitaire est une réaction de défense et donc de défiance. Tout changement sur un élément risque d'entraîner des perturbations sur l'ensemble du système. Les modifications provoquées par l'intrusion de la praxéologie motrice ne sont pas négligeables”(p.8).*

Porém, é muito provável, que numa sociedade onde existe um primado do imediato, do visível e consumível, continue a verificar-se que, mesmo muitos dos que estejam insatisfeitos consigo próprios e com o trabalho que desenvolvem, não queiram assumir os custos de uma ruptura com uma determinada rotina conservadora e castradora da inovação, do “empreendedorismo” transformador e promotor de mais valias, que possa contribuir, quer para a rentabilização do conhecimento, instrumentos e meios disponíveis, quer para a sua transformação e evolução. E queira continuar escudado por detrás das suas seguranças, conceptuais e materiais.

Sendo que, é preciso ainda ter em conta, como nos diz Frank (1994), que “*a incerteza que rodeia o futuro é uma das razões para preferirmos o consumo actual ao futuro. Nos países em guerra, por exemplo, as pessoas vivem frequentemente com o sentimento de não haver amanhã, que é o que acontece para muitas delas. Pelo contrário, um clima internacional pacífico, empregos seguros, estabilidade social, boa saúde e uma variedade de outros factores semelhantes tendem a reduzir as incertezas no futuro, justificando-se neste processo um maior peso do futuro em oposição ao consumo actual*”(p.180).

Não nos devemos esquecer que, os custos podem ser imediatos, bem visíveis e com consequências directas e indirectas não só ao nível pessoal e profissional, mas também

ao nível do contexto familiar e social, enquanto os benefícios poderão não ter essas mesmas características.

Para os que já não têm hipóteses de, por melhor currículo que construam, alcançar a cátedra, uma vez que ela está ocupada por quem tem uma idade semelhante à sua, podem existir benefícios em actuar de outra forma, até porque, se não o fizerem podem ter em risco o seu próprio posto de trabalho, e/ou uma carreira profissional enquadrada e produtiva numa sociedade em permanente mudança.

Por outro lado, é também possível que, tendo chegado ao topo da carreira, se tenha atingido uma tal capacidade de entendimento dos fenómenos que, não se estando condicionado por constrangimentos institucionais, exista uma maior abertura à mudança, ou mesmo se sinta a necessidade e obrigação de se ser promotor de mudança.

Mas atenção, o que está essencialmente em causa, não são interesses corporativos, por mais legítimos que eles sejam, mas sim o próprio futuro da universidade em geral e mais especificamente de algumas universidades em particular. A universidade não pode ficar/continuar à mercê, quer daqueles que a encaram como um simples centro de formação profissional, quer dos que a colocam numa redoma de vidro em cima de um pedestal, “orgulhosamente só”.

Apesar de nem todos sentirem, reconhecerem ou terem consciência da crise na sua expressão globalizante, parece existir uma vertente que é sentida por todos e que a quase todos afecta ou pode afectar. Referimo-nos à diminuição do número de alunos e à conseqüente redução do orçamento disponível, no actual modelo de financiamento (que esperamos que não vigore por muito tempo).

Daí que, num mercado concorrencial cada vez mais acentuado, como parece ser o do ensino superior, as instituições que possam oferecer e desenvolver uma nova compreensão do desporto, nomeadamente, através da implementação do produto

Sistemática das Actividades Desportivas, que se constitui como um conhecimento estruturante e conseqüentemente como elemento de base de áreas como a metodologia de treino (micro gestão) e gestão do desporto (macro gestão), possam a vir a captar aqueles cujo interesse pela área do desporto não se cinge, nem está formatado, à imagem tradicional do treinador e do professor de Educação Física.

Isto claro está, se conseguir promover mais valias formativas com reflexo nas competências que desenvolve e potencia em cada um dos quadros que formar, de maneira a que eles possam estar melhor habilitados para entrarem e manterem-se competitivos, nos diferentes mercados de trabalho, durante os próximos quarenta ou cinquenta anos.

Os benefícios, para além da captação de alunos (não só com as características dos de hoje, que fazem uma transição quase directa do ensino secundário, mas todo um outro leque de potenciais alunos que com outros conteúdos e novos modelos organizacionais poderão ser seduzidos) e da sua formação mais rentável, podem estender-se a uma maior capacidade de diálogo com os especialistas de áreas científicas afins, com vantagens mútuas, sem que existam subserviências fruto de complexos de menoridade. Uma vez que, existindo um conhecimento estruturante, é possível integrar o conhecimento pertinente de qualquer área científica que permita aumentar a precisão com que se trabalhe, seja ao nível da micro ou da macro gestão do desporto.

É também possível que a capacidade de intervenção na realidade envolvente, seja ela fisicamente próxima ou não, possa ser potenciada, uma vez que se domina um conhecimento com um carácter funcional, analisando os factores em jogo e definindo uma dinâmica mais eficaz de resposta aos problemas sentidos, e não pela aplicação de padrões preestabelecidos. Pelo que, aumentando a capacidade de antecipação e resolução de problemas, isso possa significar, também, um aumento da capacidade de

aumento de receitas, da universidade e dos seus quadros, nomeadamente, através da prestação de serviços especializados.

#### **4.2.2. Nos treinadores**

Anteriormente, já tivemos oportunidade de caracterizar, em certa medida, um cenário negro da globalidade do nosso sistema desportivo, e em particular da formação de treinadores, bem como, da forma ligeira, por vezes ou mesmo na maioria das vezes, pouco transparente e credível do que se poderá, com alguma benevolência, designar a carreira de treinador.

As estratégias de implementação de um produto, num quadro deste tipo, possivelmente deverão explorar a crise declarada ou latente que de uma forma genérica parece grassar. Aliás, para Kuhn (1997), a crise pode ser facilitadora da ruptura.

É possível que uma boa parte dos treinadores sintam que não conseguem resolver muitos dos problemas que identificam, o que, como ponto de partida, pode ser considerado como muito positivo. Contudo, é provável que uns continuem a acreditar que mais cedo ou mais tarde os problemas se acabarão por resolver no actual quadro de referência, e que outros, apesar de acharem que é preciso algo de novo (ruptura com o que está instituído), têm receio de dar esse passo, não querem ser considerados transgressores, uma vez que isso pode acarretar custos que não estão preparados ou dispostos a assumir.

Custos esses, que podem, por exemplo, estar relacionados com a sua imagem perante terceiros, sejam estes os seus próprios desportistas, outros treinadores, pais e encarregados de educação, dirigentes, patrocinadores, jornalistas ou público em geral. Isto, muito embora se afigure bastante provável que a inovação seja encarada de forma

substancialmente diferente por cada um destes grupos e mesmo dentro de cada um deles.

Se por um lado, podemos ser tentados a pensar que tal tipo de situação é apenas um capricho egocêntrico e narcisista que necessita de ser desmontado e/ou utilizado no sentido que se entender mais rentável, por outro lado, é necessário perceber que o contexto da actividade de treinador (em maior ou menor grau, também da sua responsabilidade) tanto pode exercer uma pressão muito condicionadora dos seus comportamentos, como igualmente, permitir que ele consiga actuar e modificar esse contexto.

A título de exemplo vejamos as três seguintes situações:

- 1) Há treinadores que desenvolvem a sua actividade no “mesmo espaço” e em simultâneo com outros treinadores, inclusive de outros clubes, nomeadamente no atletismo. Nestes casos, é possível que os treinadores controlem o treino desenvolvido pelos outros treinadores, pelo menos o que é visível, por exemplo, os tempos realizados e o número de repetições e séries, bem como os respectivos intervalos.

Se um jovem treinador começar a utilizar algum apoio laboratorial, mesmo que elementar, como um “polar”, um medidor de lactatos, digitalização de imagens, um radar, é natural que se tenha de deparar com alguma desconfiança por parte daqueles que, partilhando o mesmo espaço e já desenvolvendo a sua actividade há longos anos, alcançado resultados desportivos tidos como bons, não os utilizem. Desconfiança essa, que poderá assumir contornos acusatórios, visando a credibilidade profissional de quem faz esse tipo de utilização, caso os resultados desportivos ditos importantes não surjam no imediato. O que,

convenhamos, pode inclusive minar a confiança entre esse treinador e os desportistas, os pais, os dirigentes, etc.

No fundo pode existir como que um entendimento de que aquele tipo de procedimentos, por parte de um jovem treinador, é a passagem de um atestado de incompetência a quem não o faz.

- 2) Há treinadores cujos treinos e competições são acompanhados pelos pais dos desportistas que treinam, e/ou pelos dirigentes do clube. Alguns destes têm a tendência ou mesmo o hábito de tecer considerações acerca da qualidade do que observam, nomeadamente, fazendo comparações com o seu passado desportivo, com o que fazem outros treinadores, com o que leram ou ouviram dizer. Isto quer durante os próprios treinos e competições, quer noutros locais e com diferentes intervenientes, inclusive na presença dos próprios desportistas.
- 3) Há cerca de uma década, um treinador de futebol de um dos principais clubes nacionais foi acusado, com grande aparato em certos órgãos de comunicação social, por um jogador internacional português, de só ter competência para treinar os denominados escalões de formação, onde aliás tinha conseguido títulos internacionais. A alicerçar a acusação, era dado como exemplo dessa alegada incompetência, o facto do treinador durante os jogos, estar em contacto, via intercomunicador, com outro treinador do clube, que se encontrava num dos camarotes do estádio, o que para o referido jogador, só significava incapacidade de leitura do jogo e de tomar decisões.

Por um lado, poderemos dizer que este tipo de situações ilustram, de certa forma, o quanto pode configurar-se como potencialmente perigoso para o treinador o proceder a inovações ao nível do processo de treino, e que por isso muitos deles podem não querer

correr o risco de arcar com os possíveis custos daí decorrentes, nomeadamente, a sua dispensa e substituição.

Por outro lado, também as podemos encarar como uma oportunidade de contribuir para uma transformação do actual estado de coisas, nomeadamente, se o treinador ao introduzir essas inovações tiver a preocupação de as contextualizar ao nível dos diferentes intervenientes do processo de treino, por exemplo, os desportistas, os pais, os dirigentes, os jornalistas.

Porém, essa contextualização não se pode ficar pelo acto informativo, ela deve implicar a definição concreta das mais valias que se podem alcançar, bem como o tipo de controlo que é possível ir fazendo em cada momento desse processo. Isto para que todos possam avaliar de forma tão objectiva quanto possível as opções feitas, e a partir daí extrair as respectivas consequências, sejam elas entendidas como positivas ou negativas para o treinador.

Poderá ser mais fácil assumir os custos se puderem utilizar como exemplo treinadores de renome. Tal facto não será grave se não for uma mera reprodução estereotipada, o que em princípio estará salvaguardado se ocorrer o que caracterizarmos atrás acerca da contextualização das decisões.

Hoje, por exemplo, muito provavelmente, ninguém ousará por em causa a competência de um treinador utilizando a argumentação do referido jogador internacional, embora suspeitemos que muitos não o façam, não porque não o pensem, mas sim porque é do conhecimento público que esse tipo de procedimento é muito utilizado, diríamos mesmo fundamental em algumas modalidades desportivas. Nomeadamente, no futebol americano, onde o treinador principal está permanentemente em contacto, via “rádio”, com parte da sua equipa técnica que se encontra numa sala/laboratório num outro ponto do estádio. Chegando-se inclusive ao pormenor de quando o treinador fala com a

referida equipa técnica, colocar a mão ou um bloco de notas à frente da boca, para que os adversários não consigam através da leitura dos seus lábios, perceber o que ele diz. Outra situação, embora mais recente, mas que é do conhecimento comum, ocorreu no último campeonato do mundo de rugby (modalidade onde o capitão de equipa tem funções mais alargadas do que é normal noutras modalidades, como por exemplo, no futebol, andebol, voleibol, e basquetebol), em que alguns treinadores principais nem sequer estavam ao nível do terreno de jogo, mas sim num local mais elevado do estádio com parte da sua equipa técnica.

Normalmente, os treinadores (e não só), apenas falam em custos perante aquilo que é considerado insucesso ao nível dos resultados desportivos, verificando-se habitualmente aquela máxima do “quem perde é que explica”. Ora, um treinador, ou qualquer outro interveniente no fenómeno desportivo, deve ter a obrigação de explicar, no âmbito das suas competências, o essencial das suas decisões independentemente dos resultados alcançados. Sendo certo, que o tipo e profundidade da explicação terá de ser adequada aos diferentes contextos em que poderá e deverá ser proferida.

*É ainda necessário ter presente que “a cada vez mais intensa participação de crianças e adolescentes em programas regulares de preparação desportiva, num quadro de insuficiência de estudos científicos e empíricos sobre as condições e as consequências dessa participação, tem suscitado interrogações de vária ordem. Foi-se estabelecendo a crença de que o treino dos jovens atletas, particularmente os envolvidos em programas mais exigentes, poderia ter como consequência prejuízos para a saúde em geral, lesões, perturbações do processo maturacional, danos psicológicos, interrupções e atrasos no processo educacional e rupturas na vida social e familiar”(p.4) (Marques, 2002).*

Convenhamos que a este respeito, no mínimo, poderemos dizer que temos assistido a uma atitude complacente e conivente da maioria dos intervenientes no fenómeno

desportivo, que se tem caracterizado pelos populares “silêncios ensurdecedores” e/ou o “é preciso mudar alguma coisa para que tudo fique na mesma”.

Para que tal não continue a ocorrer, pelo menos com o nível de impunidade que se verifica actualmente, pensamos que será fundamental que os diferentes intervenientes, independentemente do seu aparente poder de influência, possam ganhar consciência do que efectivamente deve ser valorizado, tendo em conta, como diz Damásio (2000), que *“A consciência é, com efeito, a chave para uma vida examinada para o melhor e para o pior; é a certidão que nos permite tudo conhecer sobre a fome, a sede, o sexo, as lágrimas, o riso, os murros e os pontapés, o fluxo de imagens a que chamamos pensamento, os sentimentos, as palavras, as histórias, as crenças, a música e a poesia, a felicidade e o êxtase. A consciência, no seu plano mais simples e básico, permite-nos reconhecer o impulso irresistível para conservar a vida e desenvolver um interesse por si mesmo. A consciência, no seu plano mais complexo e elaborado, ajuda-nos a desenvolver um interesse por outros si mesmos e cultivar a arte de viver”*(p.24).

É possível, que mesmo o treinador que tem consciência que não está a rentabilizar o seu trabalho tanto quanto o conhecimento, os instrumentos e os meios já disponíveis possibilitam, é possível dizíamos, que mesmo assim ele nada faça para modificar a situação.

Nomeadamente:

- a) Se entender que a frequência de acções de formação pode ser um reconhecimento de que não se dominam certos conhecimentos e isso significar uma perda de prestígio junto de colegas, desportistas, dirigentes, etc. Isto poderá ser tanto mais evidente, quanto mais negativas tenham sido as suas experiências a esse nível anteriormente.

Porém se o fundamental for uma questão de prestígio, então o problema poderá ser diluído ou mesmo ultrapassado se for possível alterar a sua opinião acerca dessas acções de formação, modificando a sua estrutura e dinâmica de modo a que quem as frequente não as recorde positivamente somente devido à sua componente social, mas sim, essencialmente, pelas mais valias que lá foram promovidas.

Uma outra forma de atenuar ou mesmo eliminar a sensação de desprestígio pela frequência de acções de formação, relaciona-se com a presença, nas mesmas, de intervenientes (prelectores ou participantes), cujo estatuto seja valorizador para aqueles que também possam estar presentes. Sendo que neste caso, até pode ser considerado prestigiante o facto de simplesmente ter estado na mesma sala que um determinado treinador. Aliás, pelo menos nos últimos tempos, é comum assistir-se a que treinadores ou candidatos a treinadores, apresentem como elemento chave do seu currículo o facto de terem “estagiado” (normalmente, uma semana ou no máximo duas), com treinadores desta ou daquela equipa de prestígio internacional.

Também pode acontecer, que o treinador atribua a recusa em participar em qualquer acção de formação a um conjunto de factores exógenos ao próprio, por exemplo, o não poder deslocar-se/ausentar-se nas datas das acções, o não querer deixar os desportistas sem treinar enquanto frequente a acção, etc.

- b) Se considerar que isso implica adquirir/utilizar equipamentos que não domina, ou mesmo, nem sequer saiba que mais valias eles podem promover, é possível que para além de não sentir a sua necessidade mas não ter coragem de o assumir, tal como na alínea anterior, possa alijar responsabilidades, sugerindo que existem outras prioridades, que as condições económicas do clube não permitem essas veleidades, que são os directores que não compreendem a necessidade

dessa aquisição/utilização, que os desportistas não estão receptivos a “essas modernices”, e outros argumentos do género.

No fundo, trata-se de uma espécie de defesa, quer não entrando em áreas em que reconhecidamente existe quem saiba mais do que ele, mesmo que tenha menor estatuto, quer salvaguardando-se para que não lhe possam ser apontadas responsabilidades caso, no futuro, esses equipamentos venham a ter uma utilização generalizada, ou mesmo que na actualidade existam treinadores de prestígio que já os utilizam, o que só reforça a probabilidade de uma vitimização por falta de condições de trabalho.

Pelo que acabamos de expor, ressalta que, se por um lado existem custos que os treinadores podem não querer suportar, por outro lado eles acabam por ter de assumir os custos dessa não-aceitação. Sendo que, este tipo de custos podem ser mais elevados que os primeiros, embora aparentemente possam não o ser no curto prazo.

Custos esses, que se podem relacionar, por exemplo, com o facto de virem a ser rotulados de não estarem actualizados e serem demasiado conservadores numa época de mudança. O que pode ser camuflado, com maquilhagens mais ou menos folclóricas de comprometimento ao nível das relações humanas.

Contudo, é preciso não esquecer, que vivemos numa *“Era em que a mudança representa tanto uma oportunidade como uma ameaça. Uma Era na senda do Capital Intelectual e da Inteligência Emocional, onde a concorrência pelo melhor talento significa que é essencial a antecipação num contexto local mas globalizado. Num repto permanente de não dizer às pessoas o que pensar, mas convidá-las a pensar (...) as políticas de educação e formação têm de garantir o apoio à qualificação e autonomia dos cidadãos e da economia. A política de formação profissional deve pautar-se por*

*uma visão globalizante que adequie os objectivos às necessidades tendo em conta os recursos disponíveis” (p.20 e 22) (Caeiro, Santos, Lopes, & Féria, 2002).*

Como temos vindo a equacionar, alguns dos problemas que se levantam são precisamente a ausência de uma visão globalizante, a não identificação ou uma identificação distorcida das necessidades e alguma incapacidade de reconhecer e caracterizar os recursos disponíveis. O que na prática pode significar uma dificuldade acrescida para a implementação de um produto com as características da Sistemática das Actividades Desportivas.

Camacho (2002), a propósito do ramo automóvel, que normalmente é um tipo de negócio onde a visão estratégica assume contornos decisivos no sucesso empresarial, diz que *“uma estratégia de negócio sustentável deve lançar nos mercados alvo uma oferta compatível com os modos de crescimento e distribuição de rendimento característicos desses mercados (...) a Renault desenvolve uma estratégia de «inovação e flexibilidade», lançando no mercado modelos inovadores, como os Espace, Twingo, Scenic, ou Kangoo, dirigidos a camadas da população em ascensão e/ou desejosas de se distinguirem económica e socialmente (...) de outro modo, a estratégia do grupo Volkswagen pode ser classificada de «volume e diversidade». Este construtor assenta a sua oferta numa política de produto que busca economias de escala, suportada em diferentes marcas e modelos finamente hierarquizados e destinada a mercados previsíveis, quer demograficamente, quer na evolução económica de cada família ao longo da vida, e com uma distribuição de rendimento moderadamente hierarquizada” (p.69).*

Existem assim produtos com um leque de opções tão variado que praticamente respondem às necessidades de quase todo o mercado potencial. Permitindo, por exemplo, que um consumidor equacione adquirir um veículo com um custo monetário mais elevado (considerando não só o preço de aquisição, mas a manutenção, consumo,

etc., como já tivemos oportunidade de equacionar), mas benefícios sociais ou de auto satisfação superiores, ou pelo contrário não valorize esse tipo de benefícios, mas outros como a segurança, ou a relação qualidade preço.

Ora, pensamos que um produto com as características do produto Sistemática das Actividades Desportivas, tem o mesmo leque de oferta, e permite opções semelhantes às do exemplo que acabamos dar. Isto porque a partir de uma mesma garantia de rigor permite que cada produtor ou consumidor de desporto decida o nível de precisão com que deseja trabalhar. Sendo que, isso poderá implicar diferentes custos. Tais como, os relacionados com o tempo de formação, a qualidade e quantidade de equipamentos/materiais/instalações a adquirir/utilizar, a constituição e dinâmica das equipas de trabalho, a relação com os outros agentes desportivos e intervenientes no processo, etc.

Contudo, é necessário não esquecer que ao não querer assumir um conjunto de custos, como os que temos vindo a equacionar, o treinador possivelmente está a assumir um outro leque de custos, nomeadamente os que se prendem, em termos gerais, com o facto de poder ser ultrapassado pela concorrência, e numa forma mais específica, de poder vir a ser confrontado directamente, pelos desportistas, pais, directores, jornalistas, etc., com questões pertinentes acerca do trabalho que desenvolve ou das consequências desse trabalho, e que já não se satisfaçam com as habituais respostas generalistas, justificações abstractas e não contextualizadas, com a não utilização de indicadores claros e tão objectivos quanto possível.

A título de exemplo atentemos à seguinte situação:

- Como é que se consegue justificar, por exemplo, que com nadadores que treinam quatro a cinco horas por dia, um treinador se limite a utilizar o cronómetro e o famoso “olhómetro”? Que nem sequer utilize as possibilidades de observação

subaquática que as instalações oferecem, não registre em vídeo e digitalize as imagens de alguns treinos específicos e provas, isto para já não falar de outro tipo de equipamento como o medidor de lactatos. Sendo que a utilização deste tipo de instrumentação laboratorial começa a não ser apenas do conhecimento restrito de treinadores e daqueles que gostam de estar informados (na maior parte das vezes não mais do que isso, informados), mas do público em geral, nomeadamente, através de documentários que são transmitidos em certos canais televisivos.

Pelo que é bem possível que, um nadador possa passar rapidamente de uma espécie de comentário bem-humorado tipo “eu treino tantas horas por semana como o Ian Thorpe, só que ele anda lá a ser filmado cheio de campainhas e luzinhas e eu conto os azulejos do fundo da piscina”, para começar a solicitar/exigir ao seu treinador (que na maioria das vezes até pode ser um indivíduo com um relacionamento humano espectacular, com uma dedicação ao clube extraordinária, mas que em vez de procurar rentabilizar ao máximo o treino dos seus nadadores, se refugia muitas vezes na pseudo resolução de problemas burocrático administrativos e afins), uma qualidade de treino superior à que lhe é proporcionada, ou então que se conforme com a situação, ou desista da natação, ou ainda, que procure noutra local as condições de treino que ele sabe já serem possíveis de se verificarem, sem que para tal sejam necessárias condições extraordinárias.

Pensamos que, situações como a que, de forma muito simplista, acabamos de referenciar, infelizmente não são pontuais, mas sim um retrato daquilo que se passa ao nível de boa parte do universo desportivo português, mesmo quando as apostas e os respectivos investimentos apontam para o alcançar dos mais altos resultados desportivos internacionais.

É possível que um dos principais custos que os treinadores não queiram ter, seja o de, aparentemente, perderem a imagem de que tudo sabem e dominam e que isso é fruto de um conhecimento que só eles possuem. Pelo que, não se querem sujeitar a um tipo de treino, que não esteja centrado neles próprios, como se uma relação com outros membros de uma possível equipa técnica, (ou mesmo com os desportistas que orientam), em que alguns elementos dominarão com outro grau de profundidade algumas variáveis, pudesse colocar em causa a sua autoridade. Isto porque possivelmente não se sentem com capacidades ou não concebem o treinador, num quadro de referência dinâmico, como um gestor do processo de treino, com capacidade de integração do conhecimento de diferentes áreas.

Na linha do que nos diz Hacking (1992) parece óbvio, que o poder transformador de cada instrumento não é idêntico. Todos nós conhecemos alguns exemplos de instrumentos que tiveram uma implementação generalizada como o telemóvel e outros, como o computador, que apesar da rápida adesão em certo tipo de público tem tido uma implementação mais lenta e difícil nalguns estratos populacionais.

Contudo, progressivamente, o computador tem conquistado muitos daqueles que resistiam e se recusavam a utilizá-lo ou apenas o faziam enquanto máquina de escrever mais moderna. Sendo que hoje, mesmo para aqueles que não exploram todas as suas potencialidades, já equacionam, numa lógica de custos-benefícios, aventurar-se em áreas que até há bem pouco tempo nunca imaginariam. Nomeadamente, para não assumirem os custos inerentes a terem de estar nas filas de espera das finanças e das instituições bancárias, relacionam-se quer com o fisco quer com os bancos através dos respectivos sítios na Internet, sendo que nalguns casos até os benefícios de ordem financeira são directos e imediatos.

A utilização do computador tem forçado e promovido alterações nas mais diferentes áreas, quer ao nível das relações sociais e humanas, onde hoje, por exemplo, é o

substituto do “famoso namoro de janela” de há 50 anos, quer, em áreas comerciais bem distintas, como por exemplo, livrarias especializadas na encomenda de livros técnicos, e agências de viagem.

Porém, ao nível do treino desportivo, apesar de já existirem um conjunto de instrumentos que possibilitam um razoável suporte laboratorial ao processo de treino, com custos económicos que não são inibidores da sua utilização, é possível inferir, que não são utilizados, ou que quando o são, não o são de forma rentável. Não querendo, não podendo, ou não conseguindo os treinadores assumir os custos da sua implementação.

Sendo que, é possível que, muitas vezes, nem cheguem a perceber os benefícios que são passíveis de serem obtidos, com uma gestão personalizada do processo de treino, onde se procura rentabilizar a integração do conhecimento de diferentes áreas, de modo a aumentar a capacidade de precisão com que se faz o diagnóstico, a prescrição e o controle do treino.

Para além dos benefícios directos na rentabilidade do treino, com o consequente aumento das probabilidades de sucesso desportivo, não devem ser menosprezados todo um outro conjunto de ganhos, que poderemos designar indirectos, que também são fundamentais otimizar, como sejam a melhoria da interacção com os desportistas, os pais, os dirigentes, os patrocinadores, os espectadores, a comunicação social, etc.

A melhoria da relação treinador/desportista/pais, nos escalões mais jovens, pode assumir uma importância determinante, por exemplo, como nos diz Carnall (2003) *“Um pai pode ser um aliado importantíssimo ou pode ser ruinoso e tornar o trabalho do treinador impossível. Em último recurso os pais podem tirar seus filhos do treino”* (p.57).

Daí, que poderá ser um elemento chave nesta relação, o facto do treinador poder estabelecer uma plataforma de entendimento entre as partes, com direitos e deveres, em que cada um possa a cada momento, ou mais especificamente em certos momentos predefinidos, avaliar e ser sujeito a avaliação, em função dos objectivos definidos. A responsabilização das partes passa pela avaliação sistemática do processo e não apenas pelo resultado final.

O mesmo tipo de raciocínio, pode e deve ser aplicado, por exemplo, à relação treinador/dirigente, ou treinador/dirigente/patrocinador, uma vez que, sabendo o treinador o porquê daquilo que faz ou pensa fazer, estará em melhores condições de justificar a reivindicação de determinadas necessidades, sejam elas equipamentos, horários, estágios, deslocações, regulamentos, etc.

Tal como nas relações anteriores, no que respeita à relação com os espectadores e comunicação social, embora possa ter de existir uma filtragem ainda maior do tipo de informações que se fornecem, também aqui o treinador disporá de um maior conjunto de dados objectivos que lhe permitem fazer passar a mensagem que melhor sirva os objectivos pretendidos.

Todo este conjunto de optimizações, poderão muito bem contribuir, não só para um aumento das taxas de captação e de retenção de desportistas, espectadores, patrocínios e outras receitas, mas também para uma melhoria do reconhecimento do papel e da competência do treinador.

Reconhecimento, não só do ponto de vista de resultados desportivos mas, também, do ponto de vista da utilização do desporto enquanto meio de formação e transformação do homem, pelo que é bastante provável que esse reconhecimento tenha não só contrapartidas de ordem moral, mas também material.

#### **4.2.3. Nas instituições e organizações desportivas**

Há um conjunto de instituições e organizações desportivas, nomeadamente algumas mais antigas, que são comumente reconhecidas como conservadoras.

Contudo, se existem custos na mudança, eles também existem (porventura bem maiores), no imobilismo. Sendo que, quando se trata de fazer rupturas, é por vezes necessário tomar medidas que numa primeira análise podem parecer completamente contra-indicadas.

Nesta linha estão, por exemplo, as ideias de Sutton (2002) sobre as atitudes que as empresas devem tomar de forma a romper com as práticas tradicionais de gestão e com as crenças sobre a forma correcta de dirigir qualquer negócio, como sejam:

1. Contratar pessoas com dificuldade em aprender o código da organização;
2. Contratar pessoas que lhe causem desconforto, mesmo que não goste delas;
3. Contratar pessoas de que (provavelmente) não se necessita;
4. Usar as entrevistas de emprego para obter conhecimentos e não para seleccionar candidatos;
5. Encorajar as pessoas a ignorarem pares e superiores;
6. Encontrar pessoas felizes e (bem) dispostas a lutar;
7. Recompensar o sucesso e o insucesso, punir a inacção;
8. Decidir fazer algo com probabilidade de falhar e convencer-se a si próprio e a toda a gente que o sucesso é garantido;
9. Pensar em algo ridículo e impraticável, planeá-lo e fazê-lo;

10. Evitar ou desfazer-se de clientes, de críticos e de todos os que só querem falar de dinheiro;
11. Não aprender nada com pessoas que dizem ter resolvido problemas iguais aos seus;
12. Esquecer o passado, em especial os sucessos da sua empresa.

Certamente que estas ideias não podem nem devem ser entendidas e utilizadas à letra, de forma reprodutora, acéfala e descontextualizada. Mas sim, como sugestões para quebrar rotinas, inércias e bajulações, inibidoras de mudanças inovadoras que permitam acompanhar e/ou antecipar, tanto quanto possível, o futuro.

O carácter conservador das instituições e organizações desportivas, que anteriormente referimos, manifesta-se de diferentes formas, sendo que muitos dos custos que equacionámos nos pontos anteriores têm, também aqui, pleno cabimento, até porque, por exemplo, como nos dizem Kegan & Lahey (2002) *“embora os «compromissos de rivalidade» e as grandes crenças tendam a ser pessoais, a susceptibilidade dos grupos à imunidade à mudança é semelhante. Equipas, departamentos e até mesmo empresas debatem-se por enveredar por novas estratégias que não conseguem implementar, porque caem em contradições”*(p.93). Isto, mesmo no que respeita àquelas instituições e organizações que pretendem promover e implementar mudanças, porque existem aquelas, porventura serão a maioria, que em certas áreas do fenómeno desportivo, recusam qualquer tipo de alteração que possa colocar em causa os interesses instalados.

Ora, é natural que os custos das estratégias de implementação de um produto com as características da Sistemática das Actividades Desportivas, possam ser demasiado elevados para quem efectivamente não tenha qualquer competência específica para ocupar os lugares que ocupa, uma vez que apenas lá estão, por exemplo, por terem dons

oratórios, serem endinheirados, terem contactos e boas relações politico partidárias, e outro tipo de atributos afins.

Pelo que é natural, como nos diz Almada (1995), que mesmo que consideremos que podemos estar a entrar num novo ciclo do processo de evolução do desporto e que algumas das características do período anterior ainda se poderão manter (como por exemplo, a procura dos espectáculos desportivos de alto nível, com condições de acomodação de qualidade, e uma modificação do tipo de desportos mais praticados como forma de dar resposta às novas necessidades dos consumidores), *“as tensões das transformações actuarão, predominantemente, ao nível das estruturas, que tenderão a alterar-se, gerando ferozes lutas pelo poder (ou seja, haverá uma competição dos diferentes quadros, administrativos ou técnicos, para se manterem «à superfície»), em que as tentativas para inovar ou para conservar o existente se farão, predominantemente, ao sabor das conveniências pessoais do momento e não, como seria de esperar, de acordo com uma estratégia (ou várias) concertada e coerente. (...) Aqueles que sentirem que vão perder alguns dos privilégios adquiridos e que já não se acham com capacidades para competirem para novas posições, conduzirão sempre combates de retardamento tanto mais ferozes quanto maior for o desespero”*(p.46 e 48).

É assim que, sem surpresa, se assiste, por exemplo, a uma resistência da maioria das federações desportivas, à introdução de tecnologias de suporte às decisões das equipas de arbitragem. Mesmo que já existam exemplos desse tipo de utilização de uma forma rentável, como por exemplo, no Futebol Americano, no Hóquei no Gelo e no Rugby.

Em princípio qualquer contributo para que se aumentasse o rigor e precisão da competição desportiva deveria ser bem recebido, mas é lógico que não o seja por parte daqueles que desenvolvem a sua actividade nos meandros mais ou menos tenebrosos da troca de favores, dos favorecimentos que pagam outros favorecimentos, etc., formando-

se uma teia de relações mais ou menos promíscuas, em que por um lado, é difícil sair (caso se queira), e por outro lado, encontrar quem queira pagar os custos de a combater.

Convenhamos que esse combate não é fácil, tendo-se assistido inclusive, ultimamente com maior frequência e insistência, a pedidos de intervenção do estado, o que pode ser um indicador da dificuldade de um processo de auto-regeneração dessas próprias instituições.

A intervenção do estado, apesar de ser normalmente foco de alguma discussão e mesmo crispação política, até porque muitas vezes não têm sido um bom exemplo, é algo que é muito frequente. Aliás, segundo Mata (2002) *“A maioria dos países desenvolvidos têm disposições legais destinadas a limitar o exercício do poder de mercado por parte das empresas. Com os nomes genéricos de política de concorrência ou de política anti-monopólio, estas disposições destinam-se a impedir que as empresas adquiram poder de mercado ou que o exerçam, caso o tenham já. Subjacente a todas estas políticas está a ideia de que as decisões que uma empresa com poder de mercado livremente tomaria são, de alguma forma, prejudiciais para a economia como um todo”*(p.535).

Ao nível do desporto, o papel do estado tem múltiplos contornos, nos mais variados países, podendo ser encarado de diferentes formas. Por exemplo, Miège (2004) diz que *“Vu de l’extérieur, le «modele français» était présenté, du temps de l’Union soviétique, comme une heureuse combinaison d’intervention gouvernementale et d’initiative du mouvement sportif, située à mi-chemin entre le système étatiste en vigueur dans les pays de l’Est, et le modele liberal. Depuis la disparition du bloc soviétique, l’organisation du sport à la française est devenue en Europe l’une de celles où l’État intervient le plus, notamment par le biais de la réglementation publique”*(p.26).

No que respeita, ao estabelecimento de normas que impeçam uma hegemonia absoluta de algumas organizações desportivas sobre outras, parece-nos ser ainda de realçar, o que

acontece, por exemplo, ao nível da NBA, que se desenvolve preponderantemente, num dos países comumente considerado como um dos mais liberais do mundo, os Estados Unidos da América, em que é a própria entidade organizadora da competição, que tem um conjunto de regulamentações, que se podem considerar rígidas, com o intuito de permitir que, através de um planeamento de médio longo prazo, qualquer equipa possa aspirar ao título em disputa, nomeadamente, no que se refere à contratação de jogadores, e ao direito de preferência que as equipas com menores resultados desportivos podem exercer no denominado “draft”.

A este propósito, em que existem organizações que se tentam adaptar ou mesmo antecipar e outras que continuam teimosamente agarradas às lógicas de sempre, parecem-nos que se aplicam as palavras de Treacy & Wiersema (1995) quando questionam *“Porque é que algumas empresas nos são agradáveis, enquanto outras parecem simplesmente não saber agradar? Acha que estas últimas não vêem o que estão a fazer – e o que não estão a fazer? Durante quanto tempo acham elas que poderão continuar assim? Ninguém vai trabalhar de manhã com a ideia de fracassar. Mas em muitas empresas, os gestores, para todos os efeitos práticos, optaram pelo fracasso. O mundo mudou mas eles não mudaram com ele. Estarão cegos para as evidências à sua volta? Aparentemente, sim”*(p.8). Embora nós, aliás no seguimento do que temos vindo a expor, pensemos que muitos estarão “conscientemente cegos”, pois se mudarem, no sentido de uma maior transparência, que possa permitir uma concorrência mais justa e que valorize a competência, estarão a comprometer a sua própria posição, uma vez que ela, frequente ou mesmo habitualmente, se desenvolveu em ambientes mais tenebrosos.

Um dos problemas que se pode levantar é a compatibilização entre os interesses individuais e os da organização a que se pertence. Para Mata (2002) *“A existência de empresas, nas quais trabalham pessoas com interesses próprios, cria o problema de como motivar essas pessoas para agirem de acordo com os interesses da empresa. Os*

*interesses das pessoas podem ser muitas vezes divergentes relativamente aos das empresas, mas há limites a essa divergência. No caso dos gestores, a ameaça de as empresas serem adquiridas por estranhos e a necessidade de os gestores manterem uma boa reputação criam limites à capacidade de se afastarem da prossecução dos interesses da empresa” (p.202).*

Contudo, ao nível do desporto, uma boa parte das organizações ainda continua a ter um carácter de voluntariado, em que os dirigentes acabam por serem entendidos ou mesmo auto intitular-se de beneméritos, bons samaritanos, que em prejuízo da sua vida familiar e profissional estão lá em prol da causa pública. Sem querer escamotear o papel importante que possam ter tido no passado, e ainda hoje possam ter em determinados contextos, o que nos parece essencial é que, sejam ou não os dirigentes quadros/funcionários remunerados, eles e a sua equipa de trabalho deverão promover uma gestão profissionalizada e competente da organização que representam.

Mas será que existe a consciência do que é ser competente, do que se poderia e deveria fazer com os meios que hoje já estão disponíveis? Não estamos em condições de dar uma resposta precisa, porém, como temos vindo a referir, é possível que exista quem tenha essa consciência e não queira assumir os custos de “ser competente”, como também é provável que muitos nem sequer tenham consciência que é possível fazer melhor. Pelo que não é difícil perceber o quão problemático será modificar o actual quadro.

A este respeito, e numa perspectiva um pouco pessimista da situação que ainda se vive, parece-nos pertinente voltar a questionar, como Almada (1995) fez há uma década:

- “- Quantos desportistas têm um planeamento do treino a médio prazo (3/4 anos)? E quantos iniciam uma época com o seu planeamento anual feito?*
- Quantos clubes têm umas bases programáticas definidas?*

- *Quantas direcções de federações foram eleitas com base num programa de gestão para o seu mandato (estamos a falar num programa de gestão e não linhas de orientação dispersas e num conjunto de promessas de subsídios e viagens, etc.)?*
- *Quantos partidos políticos são capazes de concretizar a política desportiva (a sua política desportiva, as suas alternativas e não as críticas que fazem às dos outros) que seguiriam, se fossem governo? Uma política desportiva que seja a expressão das suas bases programáticas, com objectivos, meios disponíveis e recursos necessários bem definidos e etapas calendarizadas por forma a permitir o controlo democrático do eleitorado (mas também, é verdade, quantos eleitores tiveram já a preocupação de conhecer as bases programáticas – pelo menos – do partido em que têm votado?)(p.48 e 49).*

As respostas a estas questões, hoje como naquela altura, parecem não ser muito animadoras para que possa existir um desenvolvimento sustentado que nos permita encarar o futuro com algum optimismo.

Aliás, sendo o desporto uma área de competição por excelência, onde pequenos detalhes podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso, seria natural que cada organização, seja ela, uma federação, uma associação, um clube, uma empresa de prestação de serviços desportivos, etc., quisesse assumir a liderança na sua área de intervenção. Embora isso possa ser feito de diferentes formas, é natural que de acordo com o que temos vindo a expor, existam vantagens em fazê-lo através da excelência dos seus produtos.

Segundo, Treacy & Wiersema (1995), *“Uma empresa à procura da liderança em produtos empurra continuamente os seus produtos para o domínio do desconhecido, do não tentado ou do altamente desejável. Aquelas que praticam esta liderança concentram-se em oferecer aos clientes produtos ou serviços que expandem as*

*fronteiras de desempenho existentes. A proposta para os clientes é o melhor produto e ponto final” (p.47).*

Mas para que essa aposta seja feita, que passe da intenção e do discurso à prática, e que seja efectivamente implementada de forma consolidada e não como uma iniciativa pontual, muitas vezes fruto do desespero, é preciso ter em consideração que não é um caminho fácil. Ainda segundo Treacy & Wiersema (1995): *“Um líder em produtos luta com firmeza para abastecer o seu mercado em produtos de ponta ou novas e úteis aplicações e produtos ou serviços existentes. Atingir esta meta exige que ele se desafie a si próprio de três maneiras. Em primeiro lugar, precisa de ser criativo. Ser criativo significa reconhecer e aceitar ideias que podem originar-se em qualquer sítio – dentro ou fora da empresa. Em segundo lugar, as empresas assim inovadoras precisam de comercializar rapidamente as suas ideias. Para isso, todos os seus processos de gestão e de negócios são formulados para serem velozes. Terceiro e o mais importante, os líderes em produtos precisam de procurar, de forma implacável, maneiras de ultrapassar o seu próprio produto ou serviço mais recente. Se alguém tornar obsoleta a sua tecnologia, preferem ser eles próprios a fazê-lo. Os líderes em produtos não param para se autocongratular; estão ocupados de mais a elevar os desafios” (p.47 e 48).*

Porém, uma estratégia deste tipo, tem riscos assinaláveis, pelo que é possível que numa área como o desporto, em que o conhecimento empírico assume ainda um papel preponderante, seja possível que os dirigentes das organizações desportivas, não queiram assumir os custos de um eventual fracasso por terem tentado inovar, talvez ainda exista a mentalidade de que mesmo que se fracasse por fazer o que sempre foi feito isso tenha custos bem menores. O que vem um pouco na lógica daquilo que ainda se passa ao nível das aplicações financeiras das poupanças familiares. Em que, embora já não seja prática habitual, colocar o dinheiro debaixo do colchão, prefere-se colocar em contas a prazo, mesmo que tenham uma taxa de juro inferior à inflação, do que

aplicar nos chamados capitais de risco ou outro tipo de investimentos em que não se saiba à partida a taxa de rentabilidade. No fundo, o que mais parece prevalecer é a ideia de que o medo de perder se sobrepõe à vontade de ganhar.

Isto, embora pareça evidente, que em caso de equilíbrio de forças, o competidor que conseguir um rendimento superior, terá mais probabilidades de ser bem sucedido. Contudo, para que esse rendimento seja otimizado certamente que a segurança diminuirá, e é aqui, nesta diminuição das seguranças, sejam elas as rotinas, o que os outros fazem, o que sempre foi feito, o que os líderes de opinião, os superiores hierárquicos, os desportistas, os jornalistas pensam e dizem, que se podem colocar grandes resistências à mudança.

Até porque para além do mais, também é preciso não esquecer, que não é porque um produto é melhor que o outro, num determinado contexto, que acabará por superar o seu concorrente, no médio e no longo prazo. Existem equilíbrios que podem acabar por favorecer aquele que em princípio seria o menos favorável.

A título ilustrativo, vejamos dois exemplos que nos são fornecidos por Mata (2002):

Um diz respeito ao padrão de teclas dos computadores, onde a primeira fila começa por QWERTY, e existe um padrão alternativo o DVORAK, sendo que o segundo permite uma velocidade de escrita superior, mas acabou por não ser adoptado exactamente porque no início as máquinas de escrever não suportavam uma grande velocidade de escrita uma vez que os martelos encravavam uns nos outros, depois quando esse problema já tinha sido resolvido os custos da mudança já não se justificavam.

O outro exemplo, diz respeito a dois sistemas para produção de videogravadores que coabitaram há algumas décadas atrás. O sistema VHS produzido pela JVC, que se acabou por se impor, e o sistema Betamax produzido pela Sony, que apesar de ter uma qualidade de imagem superior e ter sido introduzido em primeiro lugar acabou por ser

abandonado. Os dois sistemas eram incompatíveis, e o facto de existir indefinição quanto ao que iria prevalecer, estava a inibir a compra de vídeos por parte dos consumidores. O que acabou por decidir qual o que iria prevalecer, foram as estratégias adoptadas pelos dois fabricantes. Enquanto a Sony não aproveitou a vantagem inicial para instalar uma grande base de consumidores, uma vez que preferiu adoptar uma política de preços elevados e não divulgar detalhes do sistema para que pudesse usufruir sozinha das vendas dos aparelhos, a JVC, pelo contrário, optou por uma divulgação dos detalhes do seu sistema de forma que outros fabricantes pudessem também utilizá-lo. Isto permitiu alargar substancialmente a base de clientes, ao mesmo tempo que continuava a ter uma quota de mercado significativa, fruto das vantagens tecnológicas que normalmente o iniciador do sistema consegue manter.

A este propósito, talvez se compreenda o pensamento de Hammer (2002) sobre a eficiência das empresas quando diz que *“As novas tecnologias podem ser a «cola», mas a inovação mais importante diz respeito ao modo como as pessoas pensam e agem”*(p.62), embora, também não nos possamos esquecer da importância dos instrumentos como nos diz Hacking (1992).

Ao nível das diferentes instituições não é fácil encontrar quem trabalhe com objectivos de médio e longo prazo, tendo por base estudos prospectivos, pelo que quando as dificuldades surgem sem que se esteja minimamente preparado, os custos podem ser bem maiores.

Hoje, não é ou não deveria ser mais possível, continuar a encarar o consumidor como matéria-prima barata, sobre cuja transformação não se tem de prestar contas. A grande maioria das organizações desportivas, depara-se, ao contrário do passado, com uma situação de escassez de consumidores. A oferta de actividades desportivas, nomeadamente as tradicionais, em muitos casos começa a ser muito superior à procura.

Certamente que existirão múltiplas causas desse fenómeno (como temos vindo a abordar), porém aquela que normalmente é logo apontada, de forma fatalista e desresponsabilizante, como a principal responsável, é a questão demográfica.

Parece evidente que, como nos diz Sobral (2003), *“As modificações demográficas que se registam nos países industrializados e, nomeadamente, na Europa constituem motivo de preocupações diversas pelas suas implicações nas políticas de segurança social e de emprego, mas afectam igualmente outras áreas da vida das comunidades, revestindo, directa ou indirectamente, consequências económicas preocupantes”*(p.63).

Contudo, apesar do desporto previsivelmente ser uma dessas áreas, ainda segundo Sobral (2003), a questão dos efeitos que as transformações etárias das populações podem ter, até agora ainda *“não mobilizou a curiosidade dos investigadores, quer do desporto quer das ciências sociais, o que não deixa de ser paradoxal. Na verdade, se a conhecida afirmação de que «o desporto é um fenómeno social total» é mais do que uma frase de efeito, então não haverá razões que possam justificar o nosso alheamento em relação a um dos fenómenos mais conspícuos nas sociedades modernas ou pós-industriais”* (p.64).

Situação esta, que pode ser entendida como mais um indicador que reforça a convicção da débil qualidade da gestão que é feita ao nível da generalidade das organizações desportivas, onde nem sequer se faz uma espécie de “navegação à vista”, o que já não seria muito consolador, mas apenas um “andar ao sabor da corrente, sem levantar muitas ondas”.

O que de certa forma tem, por exemplo, a ver com o condicionamento do trabalho dos treinadores que querem ganhar nos escalões de formação para serem “promovidos”, mesmo que para isso se hipoteque o futuro dos jovens, e no fundo o da própria organização. Pois, mesmo no caso dela apenas visar o espectáculo desportivo,

possivelmente será mais importante formar jogadores para a equipa principal, ou para realizar mais valias, do que ser campeão em iniciados, juvenis, juniores, etc.

Certamente que as organizações desportivas poderão aumentar a sua rentabilidade, se conseguirem ter uma melhor compreensão do fenómeno desportivo. Uma compreensão que englobe não só aspectos genéricos e acessórios fruto de um conhecimento parcelar, destruturado e descontextualizado, mas sim que utilize o conhecimento e os instrumentos já disponíveis, de modo a permitir uma melhor capacidade de antecipação dos problemas, e conseqüentemente aumentar as probabilidades de se estar melhor preparado, quer para evitar que os potenciais problemas se concretizem, quer para os resolver caso venha a ser necessário.

Não é por se esconder “a cabeça debaixo da areia”, que a tempestade vai passar, tal como não é por evitarmos ir ao médico ou deixarmos de fazer determinados exames de diagnóstico, que uma possível doença vai desaparecer, pelo contrário se ela tiver características altamente progressivas e degenerativas, é bem possível que atinja um ponto de não retorno, onde, no actual estado do conhecimento, apenas serão possíveis medidas paliativas aliadas a um remorso implacável por não se ter feito aquilo que era possível ter sido feito.

Ora, no desporto estamos numa fase crítica, onde é imperioso que se tomem decisões, sendo que o nada fazer é para todos os efeitos uma tomada de decisão que, de acordo com o que temos vindo a equacionar, não parece ser a mais aconselhada e rentável.

#### **4.2.4. Nos órgãos de comunicação social**

Para que se possa equacionar os custos das estratégias de implementação de um produto do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, ao nível dos órgãos de comunicação social, tal como nos pontos anteriores, é necessário tentar compreender

aqueles que lá trabalham, os seus medos, as suas capacidades, a sua forma de encarar e compreender o mundo que os rodeia.

Para Sérgio (1996), o desporto *“precisa dos mass média, para ser exibido e desejado. Só que, em íntima relação dialéctica, também os mass média anseiam pelo Desporto, indubitavelmente um dos temas mais apaixonantes do nosso tempo. Mas se é verdade que a prática desportiva pode ser um protesto (e antídoto) vivo contra a civilização do homem sentado, que é a nossa, levando o ser humano a um nível de Saúde e Aptidão, não é menos certo que a instrumentalização do Desporto faz dele tão-só um espectáculo, onde as pessoas mais mediáticas nem sequer são os praticantes, mas alguns dirigentes, quero eu dizer, os que massificam o Desporto, como discurso virulento, competição desenfreada e palavreado reificador (reificador, designadamente dos atletas reduzidos à condição de objectos económicos) (p.147 e 148).*

Em Portugal (ou melhor, com origem em Portugal) existem três jornais desportivos diários, suplementos desportivos na grande maioria dos jornais generalistas, cinco canais de televisão em sinal aberto com programas de desporto e/ou com vasta referência nos espaços noticiosos, vários canais televisivos distribuídos por cabo incluindo um especificamente de desporto, etc. Para além das elevadas tiragens dos jornais desportivos, segundo Marivoet (2001), os programas desportivos emitidos pelas televisões ocupam o segundo lugar nas preferências dos telespectadores logo a seguir aos “noticiários”. Neste contexto, seria de esperar que houvesse oportunidade e espaço para que o desporto pudesse ser equacionado na sua plenitude e exploradas as suas potencialidades, que vão muito para além do espectáculo desportivo.

Porém, é comum assistir-se, por parte dos mais diversos agentes desportivos, à reclamação de que “as suas modalidades” são ignoradas e mesmo desprezadas, em prol do Futebol. O que nem sequer é uma situação nova. Escórcio (1997) num estudo sobre o operador público de televisão diz-nos que *“O que se constata é a monopolização, por*

*parte do operador público, de um reduzido leque de modalidades desportivas enquadradas na estrutura federada. No período de 1988/94, o futebol, os desportos motorizados, o basquetebol, o atletismo, o andebol, o ténis e, em alternância pontual, o ciclismo, o voleibol e o hóquei em patins, foram as modalidades que o operador público privilegiou. Com uma curiosidade que não espanta mas confirma tal monopolização: em 1994, o futebol dispôs de 35.533' de transmissão, isto é mais 122.2 horas que o somatório dos tempos de emissão atribuídos às seis modalidades que se seguiram ao futebol em tempo de antena anual”(p.99).*

Actualmente, apesar do panorama audiovisual se ter alterado, não temos dados que nos permitam dizer que esta situação se modificou, antes pelo contrário, a sensação que fica é que se agravou. Colocando-se a questão, de que com tamanha pressão para emitir e publicar sobre desporto/futebol que se aplique o que nos diz Eco (1998): “*La quantité produit l'idiotie, et l'obligation d'inventer un produit par jour conduit à créer des choses inutiles*”(p.41).

Esta possível e mesmo previsível inutilidade, onde se repetem e reproduzem até à exaustão, as frases feitas, os lugares comuns (revestidos de maior ou menor eloquência), onde se dão azo às intrigas, às lutas de bastidores, à perversidade com capa de puritanismo, etc., aproveita a quem? Certamente, a todos aqueles que já anteriormente referimos, como não querendo assumir os custos da mudança, em virtude de recearem perder as posições que hoje têm. Sendo que neste caso, apoiados nas tiragens das suas publicações e/ou nas audiências dos seus programas, julgam ter autoridade e legitimidade para dizer que se limitam a dar às pessoas aquilo que elas querem.

Contudo, pensamos que na realidade o que se passa e que agrava o problema, não é apenas o facto dos órgãos de comunicação social cumprirem uma das suas funções que é a de fazerem chegar até às pessoas aquilo que acontece (com toda a relatividade que isso já acarreta em função, por exemplo, daquilo que é a interpretação do jornalista),

mas sim o facto de serem eles próprios que ajudam, alimentam e muitas vezes promovem e empolam essa realidade.

Uma realidade, onde aparecem como ponto-chave as questões relacionadas com o direito e a justiça desportiva, mas com uma abordagem que em vez de esclarecer ou ajudar a compreender as suas potencialidades estruturadoras, contribui para acicatar rivalidades, esconder incompetências, valorizar os expedientes pontuais, etc.

A este propósito, Sérgio (1996), embora referindo-se à televisão, mas que nós pensamos poder aplicar-se à generalidade da comunicação social, diz-nos: *“uma imagem do direito desportivo, onde tudo parece resumir-se a um conflito de interpretações de cores clubistas. Há por vezes, uma hermenêutica da suspeita, no direito desportivo, com uma linguagem-argumento falaciosa, que leva à suspeita, persistente e torturante, de que nem sempre se procura a Verdade e a torturante, Justiça”* (p.149).

Ora, um clima de suspeição desta natureza, que desencadeia e despoleta as emoções mais primárias, dificilmente deixa espaço e campo de manobra, para aqueles que queiram e saibam analisar e compreender o desporto de outra forma, ou simplesmente reconheçam que aquilo que fazem não só não é o mais correcto, nem porventura muitas vezes, honesto.

Os custos da mudança podem estar associados à perda de certas regalias ou mordomias, que se prendem com convites para privar de perto com desportistas de elite, acompanhamento de estágios e deslocações ao estrangeiro, livre transito a certas zonas das instalações desportivas, acesso privilegiado a informações sobre os desportistas ou as instituições, reconhecimento dos pares por usufruírem das benesses referidas, a auto estima de possuírem o poder de manipularem a opinião do seu público alvo a respeito da competência dos diferentes agentes desportivos, etc.

Sendo que este tipo de manipulação, pode ser tão subtil, que acaba por passar despercebido. Isto porque, é necessário ter em consideração, que não é indiferente, por exemplo: - citar ou não o nome de um treinador ou de um desportista quando se está a fazer uma apreciação negativa de um determinado desempenho; - a colocação da notícia nas páginas ímpares ou nas pares dos jornais; - o alinhamento da notícia no contexto do serviço noticioso e a hora do dia em que ele ocorre. Tudo isto sem esquecer, que a utilização da imagem (isoladamente ou em conjunto com texto ou voz), pode assumir múltiplos contornos e potencialidades (Moles, 1976; Thibault-Laulan, 1976), e ter um poder informativo/manipulativo que não deve ser desprezado, muito pelo contrário.

Nos últimos anos tem-se verificado, quer nas televisões, quer na imprensa escrita, o recurso a comentadores, exteriores aos quadros dos respectivos órgãos de comunicação social. À partida, tal poderia ser um indicador de abertura, da tentativa de mudança de um discurso manifestamente repetitivo, de lugares comuns e especulativo, bem como de análises parcelares e pouco pertinentes.

Contudo, o campo de recrutamento preferido, acabou por ser o das “personalidades ilustres”, com maior ou menor grau de erudição, cujas credenciais, em muitos casos, parecem ser o seu fervor clubista. É assim que hoje, pessoas respeitáveis dos mais diversos ramos de actividade (justiça, espectáculo, comunicação social, etc.) com ou sem passado relacionado com o fenómeno desportivo, foram transformadas em fazedores de opinião, numa área em que não são especialistas, fazendo inclusive gala em afirmar que as suas opiniões apenas reflectem o sentimento da generalidade das pessoas que consomem desporto.

Infelizmente, a influência deste tipo de comentadores, parece ser alimentada pela ausência de especialistas de desporto cujas análises marquem uma diferença qualitativa em relação a esse tipo de discurso, nomeadamente utilizando os meios e os instrumentos que já estão disponíveis para que as opiniões se baseiem em dados concretos e não

meramente em frases feitas. Até parece que aquele género de análise é o único possível e credível no actual estado de desenvolvimento do conhecimento. O que, a ser verdade, poderia significar que esta é uma área científica sem razão de ser, e cuja actividade profissional deve ser desenvolvida por quem mais vivências desportivas (directas ou indirectas) possuir.

Parece bastante provável, que o poder dos actuais comentadores/fazedores de opinião, não radica apenas no entretenimento que possam promover, mas também na capacidade que demonstram de manipular e exercer pressão sobre certos agentes desportivos, instituições e até sobre o próprio poder político.

Daí que, mudar esta situação, possa ser entendido como acarretando o custo da perda da capacidade de manipulação, até porque, a emergência deste tipo de comentadores, pode ser utilizada como forma de legitimação e certificação de qualidade do trabalho que é desenvolvido pelos profissionais da comunicação social que, na sua esmagadora maioria, utilizam um discurso idêntico, com maior ou menor grau de camuflagem.

Embora não nos possa servir de consolo, parece-nos interessante a seguinte afirmação de Eco (1998), “ *je suis opposé à cette idée, malheureusement trop répandue dans les médias, qu’un intellectuel doive avoir une opinion sur tout*”(p.42), que de certa forma representa uma característica da sociedade actual, em que toda a gente se acha em condições de opinar sobre qualquer assunto, mesmo que sobre ele nunca tenha reflectido. Aliás, é comum ouvir-se, nos programas que permitem a participação dos ouvintes ou telespectadores, os mesmos participantes opinarem em diferentes temas, e outros que dizem: “não tenho conseguido entrar no programa mas hoje lá tive sorte”, num sinal claro que o que lhes interessa é darem a sua opinião independentemente do tema em apreço.

O que está em causa não é as pessoas poderem opinar, mas sim que se lhes possa ser dado crédito, por impossibilidade de comparação com análises devidamente sustentadas, onde, por exemplo, o valor formativo do desporto seja devidamente valorizado e promovido.

Assim, não se trata apenas da modificação das opiniões, mas da utilização de instrumentos que nos permitam confirmar ou refutar o que se diz, e que tenham igualmente a capacidade de promover mudanças de acordo com o que nos diz Hacking (1992).

Contudo, para alguns, pode ser perigoso que os consumidores (sejam eles espectadores sentados nos recintos desportivos, telespectadores, ouvintes, leitores, etc.) compreendam o desporto. Que passem a saber analisar e compreender os eventos desportivos, efectuando uma análise que tenha em conta a funcionalidade das variáveis em jogo, permitindo-lhes assim entender as possíveis causas, quer do sucesso, quer do insucesso e dessa forma reconhecer quem tem mérito e quem é responsável pelo que de menos bom possa ter acontecido. Assim, seria muito mais difícil, serem manipulados a idolatrarem ou a crucificarem alguém, segundo interesses pouco claros e dissimulados por parte de terceiros.

Assumir os custos dessa mudança, é possivelmente assumir um corte com os interesses instituídos, com o favor que paga outro favor, tipo “elogias-me este jogador para que o possa vender e serás o primeiro a noticiar a próxima grande contratação que fizermos”. Só que assumir um corte destes, pode significar perda de audiências, pelo menos no curto prazo, e isso pode implicar o despedimento.

Diríamos que se pode estar perante um dilema semelhante ao de um treinador dos ditos escalões de formação, que pode ter consciência que o fundamental não são os títulos que se consigam alcançar, mas sim formar pessoas com capacidade de sucesso no

futuro, mesmo que esse sucesso não passe por uma carreira desportiva de excelência, mas que é confrontado e pressionado para conseguir esses títulos a qualquer preço se quiser manter o seu posto de trabalho, ou ser promovido.

Contudo, pensamos que esta questão não se esgota na simplicidade argumentativa e na maioria das vezes puramente desculpabilizante de, “se não fizer o que todos fazem, mesmo que reconheça que não é o mais correcto, para já não dizer desonesto, não poderei exercer a profissão que gosto”.

É provável que o caminho seja mais difícil, que os dividendos não sejam imediatos e do tipo que hoje ainda é muito valorizado, que seja necessário mais trabalho, mais investimento pessoal, maior capacidade de pesquisa, de crítica. No fundo da já anteriormente referida capacidade de ter uma atitude mais produtora do que reprodutora, mas porventura, sendo que, os benefícios também poderão ser bem superiores.

Os meios de comunicação social poderão ter um papel fundamental na mudança, nem que seja pelo simples, mas fundamental, facto de começarem a dar voz e destaque à inovação, seja ela enquadrada ou não numa estrutura conceptual estruturante. Isto porque é possível, que a partir do momento que se quebrem as primeiras barreiras, os primeiros tabus, que comecem a surgir processos alternativos e a abertura à mudança seja maior.

Porém, também é preciso não esquecer que possivelmente aumentarão os perigos de que a propósito da bandeira da inovação, comece (ou continue) a aparecer, oportunistamente, quem “venda gato por lebre” (sendo que, muitas vezes até é possível que não se trate de uma desonestidade, é mesmo porque não se sabe nem o que é um gato nem o que é uma lebre). Contudo os efeitos podem ser perigosos, nomeadamente, por se continuar a estragar um mercado de trabalho, com a importância e potencialidades (formativas, económicas, sociais, etc.) do desporto.

#### **4.2.5. Nos consumidores de desporto (directos e indirectos)**

Os custos de um desporto com as características do actual, é natural que se verifiquem, também, ao nível das taxas de abandono, a esse propósito Marivoet (2002) refere que, *“A prática desportiva decresce com a idade, e isso tem a ver com o percurso de formação ao nível dos escalões de competição. À medida que os jovens vão progredindo na modalidade, as exigências vão sendo cada vez maiores, e como nem todos conseguem chegar aos padrões de qualidade exigíveis, muitos acabam por abandonar. Outro aspecto importante está ligado à «concorrência» que se estabelece entre a carreira escolar e a carreira desportiva, uma vez que a aposta das famílias e jovens é na carreira escolar. Torna-se por isso necessário que a prática desportiva comece a ser vista como uma formação complementar em conjugação com uma série de programas – línguas, música, etc. – com vista à formação eclética dos jovens. O problema é que a oferta desportiva está demasiado virada para a competição, que por sua vez se torna inconciliável com outras actividades complementares”(p.14).*

Sem entrar na discussão se o desporto é ou não uma formação complementar, o que nos parece fundamental é realçar a necessidade de ser encarado como um meio de transformação do homem. Sendo necessário, como nos diz Almada (1995) ter em conta, *“Que Homem, que mundo, que desporto, podemos e queremos ter, são vertentes de uma mesma pergunta. E esta terá de ser respondida na sua globalidade para que possamos ter uma coerência de conjunto na resposta e não meros arranjos sectoriais”(p.44).* Pelo que, pensamos, que o desporto deve ter uma intencionalidade que, simultaneamente, promova no indivíduo uma capacidade de adaptação e integração na sociedade e a capacidade de actuar sobre ela de forma activa, contribuindo para a sua permanente transformação.

Temos de ter consciência, que hoje, *“nous sommes donc une société posttraditionnelle non pás au sens où il n’y aurait plus de transmission intergénérationnelle de modèles*

*normatifs, mais au sens où ces éléments ont perdu leur force d'évidence, d'allant-de-soi.(...) Au-delà de la tradition, la contrainte à laquelle est soumise l'individu (qui, en un sens, est aussi une liberté) de devoir «calculer» son action, faire des choix et prendre des décisions (l'orientation scolaire, le moment d'avoir des enfants, un changement d'orientation professionnelle...) est une des caractéristiques fondamentales de la seconde modernité”(p.33) (Molénat, 2004).*

Assim sendo, certamente que existirão custos da alteração de um tipo de desporto, que de acordo com Almada (1999), está centrado e formatado, como anteriormente já abordámos, num quadro de referência estático, onde predominam os conceitos de lucro, comando, mais/menos, crescimento, executante/praticante, para um desporto, num quadro de referência dinâmico onde predominam os conceitos de rendimento, gestão, melhor, desenvolvimento, desportista, isto quer ao nível da micro, quer da macro gestão do desporto.

É provável que existam consumidores de desporto que gostem de ser meros executantes, mais ou menos acéfalos. Porém, é necessário que o sejam conhecendo, quer, as alternativas possíveis, quer os custos desse tipo de prática, nomeadamente, os que se prendem com o não desenvolvimento, seja da capacidade de análise de situações e resolução de problemas que não se compadeçam com respostas estereotipadas previamente treinadas, seja da capacidade de tomar decisões tendo em conta, tanto quanto possível e desejável, as suas possíveis consequências.

Porém há que não esquecer que é possível que exista também quem conscientemente opte por um desporto mais factor de estabilidade do que transformação, utilizando os conceitos de Almada (1995). Ou seja, por exemplo, quem tenha uma vida profissional que constantemente exija a análise de situações e tomada de decisões com implicações de grande relevo e que, no final do dia ou no fim-de-semana, prefira uma prática desportiva que não o obrigue a ter o mesmo tipo comportamento.

Contudo, numa sociedade que tem hoje características diferentes das do passado (Aubert, 2004; Lipovetsky, 1989; Molénat, 2004; Sampaio, 2001; Toffler, 1970, 1991), muito provavelmente, quem não possua capacidades e competências a ela adaptadas nem as procure desenvolver, nomeadamente através do desporto, terá de suportar custos e repercussões não só ao nível profissional, mas também, a um nível mais global da sua qualidade de vida podendo mesmo, em condições extremas, colocar-se questões de sobrevivência por inadaptação (pessoal, social, profissional etc.).

Um desporto que não se limite a reproduzir estereótipos e a formatar indivíduos de forma massificada, mas sim, que procure uma gestão personalizada em que cada um realize uma actividade tão ajustada quanto possível às suas necessidades de evolução, muito possivelmente só poderá ser orientado e rentabilizado por profissionais devidamente habilitados e conseqüentemente bem remunerados.

Sendo que esta remuneração, muito provavelmente, não deverá ser fixa, em função de um ordenado base, mas podendo sim funcionar, como remuneração complementar ou recompensa. A este propósito Henriques (2003) refere que *“Os sistemas de recompensa são fundamentais para a definição do comportamento e da cultura das organizações, além de que, ao mesmo tempo que estabelece uma correlação com os resultados do negócio, exige um vínculo por parte dos seus colaboradores. No entanto, é importante realçar que esta recompensa não se limita à componente financeira, estando também relacionada com as perspectivas de desenvolvimento individual e de qualidade de vida”*(p.60).

Esta questão poderá, por arrastamento ou como consequência, favorecer a necessidade da prévia definição de objectivos, bem como a monitorização do processo de modo a que seja possível um maior controlo por parte de todos os envolvidos. Ora, é bem possível que isso permita que o consumidor desenvolva uma curiosidade e um espírito de pesquisa, que favoreça uma maior capacidade de compreensão da actividade

desportiva, e que isso possa, também, aumentar o seu nível de exigência perante os produtos que pretende consumir. O que pode ser um factor potenciador da mudança do actual estado de coisas.

Pensamos mesmo, que é possível que algumas das características típicas dos portugueses (Cardoso, 1987, 1988), possam de alguma forma servir de suporte ao desenvolvimento da atitude de pesquisa. Nomeadamente, a habitual atitude do “Já agora.../Já que estou com a mão na massa”, aliada à curiosidade do “olhar não ofende”, constituirá, se bem orientada, um factor despoletador da navegação na Internet. O que pode, por exemplo, contribuir, cada vez mais, para formar um consumidor consciente, ou pelo menos que comece a equacionar algumas variáveis antes de tomar as suas decisões.

Ora, hoje em dia, há consumidores que praticamente não tem custos monetários directos, com a sua prática desportiva, e outros, pelo contrário, que têm custos relativamente elevados sem que a qualidade do produto que estão a consumir o justifique. No primeiro caso temos uma boa parte das modalidades desportivas tradicionais e no segundo, para além dos ginásios de manutenção e instalações similares, temos os centros de treinos/campos de férias/escolas de modalidade, etc. que utilizam, normalmente, o nome de algum desportista de alto nível.

Para aqueles cuja prática desportiva sempre foi gratuita, é natural que possam reagir a uma mudança desse estado de coisas, porém parece ser bem mais provável que o façam se não conseguirem perceber o aumento de qualidade do produto que estão a consumir. Sendo que, também, convém ter em conta que as pessoas diferem bastante no que respeita à disposição para experimentar novos produtos, e que o grau e o tempo de adesão, também pode variar de pessoa para pessoa (Kotler, 1997).

Tal como anteriormente abordámos, parece ser evidente que a maior ou menor adesão a um produto e o tempo em que ela decorre, depende de variadíssimos factores, nomeadamente, os inerentes ao próprio produto, ao preço, à forma como é distribuído e divulgado, os inerentes a factores contextuais, como sejam os socio-económicos e culturais, e os inerentes ao próprio consumidor.

Deveremos ter em conta, por exemplo, que não é pelo facto de uma modalidade, um clube desportivo, um ginásio, um evento desportivo, ter muitos desportistas ou espectadores, que isso é chancela que o produto desportivo que disponibiliza/vende tem qualidade e é o mais adequado ao desenvolvimento daqueles consumidores de desporto. É necessário, ter cuidado com a argumentação do tipo “se o cliente compra é porque gosta” ou “se o produto se vende é por que tem qualidade”.

Para Montebello (2003) *“A focalização nos pedidos de um cliente, a curto prazo, pode determinar a melhoria da sua satisfação a curto prazo, em detrimento da sua satisfação (ou da de outros parceiros) a mais longo prazo. Trata-se do principal risco teórico da implementação irrepreensível de uma estratégia de criação de valor para o cliente, e mais amplamente, da concentração total sobre as expectativas do cliente. Apesar de aceitarmos que o cliente possa exprimir as suas necessidades e compreender as ofertas, o que alguns discutem ainda, será que não corremos o risco de sacrificar o futuro ao presente quando nos concentramos apenas nas suas expectativas? A satisfação do cliente não pode fazer-se em detrimento do desenvolvimento das competências necessárias ao sucesso futuro da empresa? Claro que sim!”* (p.67 e 68).

Sendo que, pensamos nós, que esse possível comprometimento do futuro, não se aplica só às empresas, mas igualmente, aos próprios consumidores. Não só no que respeita ao seu futuro enquanto desportista, mas também enquanto pessoa, seja porque o desporto o formatou para um tipo de sociedade cujos contornos têm tendência a desaparecer, seja

porque inclusive lhe pode ter provocado danos, que só se irão manifestando e/ou agravando com o decorrer do tempo.

Por exemplo, um medicamento novo só depois de ter passado por um protocolo de certa forma rígido, é que é colocado no mercado e mesmo assim ainda surgem, por vezes, muitas complicações que não foram detectadas. No desporto sem qualquer tipo de estudos lançam-se produtos e massifica-se o seu consumo só por “é giro” ou “porque gente gira o consome”. Como é óbvio, isto pode assumir contornos perigosos para o consumidor que vai simplesmente atrás do que está na moda.

Um consumidor de desporto, enquanto espectador de um espectáculo desportivo, também tem de apreender a observar para compreender. Não estamos a dizer que ele tenha de dominar um conjunto de técnicas de observação, como por exemplo, as referenciadas por Brito (1994) ou por Piasenta (1994), mas sim que lhe seja fornecido, nomeadamente, através da sua própria prática desportiva, a existir, ou dos meios de comunicação social, um quadro estruturante onde efectivamente se caracterizam as variáveis principais em jogo na actividade desportiva a que se assiste.

É assim que, ao nível do consumidor de desporto, se deva pretender que, simultaneamente, seja possível, por um lado, implementar produtos que ajudem a formar consumidores mais conscientes e exigentes, e por outro lado, que os consumidores sejam mais exigentes para com os produtos que procuram e lhes são disponibilizados. Ou seja, que se contribua para a diminuição, para valores que se possam considerar residuais, quer daqueles que vendem, quer daqueles que compram “gato por lebre”.

#### **4.3. Consequências da aceitação ou não do produto Sistemática das Actividades Desportivas**

Sendo o desporto, simultaneamente, um meio de transformação do Homem e um dos principais mercados mundiais, e o produto Sistemática das Actividade Desportivas promover e exigir uma ruptura a diferentes níveis, nomeadamente, ao nível do quadro conceptual utilizado, é previsível que as consequências da sua aceitação ou não aceitação, não tenham apenas efeitos pontuais e localizados, mas que possam ter um efeito amplificado e multiplicador ao nível da própria evolução e transformação da sociedade, não só no curto, mas também no médio e longo prazo.

É assim importante, conseguir no presente perceber possíveis consequências futuras, daquilo que hoje fazemos ou deixamos de fazer. Não se trata de futurologia, ou da criação de cenários apocalípticos visando, a captação de “fieis” a qualquer custo, mas sim, a de ajudar a que se possam melhorar as condições da tomada de decisão, que deverá ser tão consciente quanto possível.

Porém, não nos devemos esquecer, como nos diz Decouflé (s.d.), que *“O esquema prospectivo, porque é, fundamentalmente, o discurso da duração, comporta, à própria imagem desta, «espaços lacunares» que a história que se vai fazendo preenche pouco a pouco. O previsionista aprenderá, através de uma longa prática do desconhecido, a situá-los de maneira cada vez menos arbitrária: mas recusar-se-á a tentar preenchê-los a todos a todo o custo, para não acarretar para a análise uma rigidez enganadora”(p.31).*

É assim necessário não cair na tentação de afirmações deterministas quando afinal o que está em causa são apenas possibilidades, por exemplo: ao nível da ciência, Damásio (1999) alerta para o facto de que *“Em matéria científica, o valor dos vaticínios sobre o que pode ou não pode ser descoberto, e sobre os caminhos que levam a uma*

*descoberta, saem geralmente errados”(p.25); ao nível económico-financeiro Constâncio (1999) diz que, “A verdade é que ninguém sabe se a maior complexidade do sistema mundial tende para uma auto-organização estável ou se estamos perante o espectro de crises recorrentes: financeiras, ambientais e sociopolíticas. Sabe-se apenas que a tendência para a globalização é tecnologicamente inexorável (...)”(p.456).*

Contudo, não se pode continuar a perder tempo, se bem que não se possa esperar que tudo mude de um dia para o outro, de forma uniforme e em simultâneo, é necessário perceber que não é porque se “fecham os olhos e tapam os ouvidos, ou se assobia para o lado”, que o mundo pára e deixa de evoluir, seja em que sentido for. Até porque há quem já leve um grande avanço.

Thurow (2002) sobre a revolução no dia a dia diz, *“Não se trata simplesmente de uma revolução da Internet ou da tecnologia da informação. É algo muito mais profundo. Todas as vezes que há uma mudança no entendimento das coisas surge um mundo totalmente novo. (...) Há 12 anos mudámos as regras no MIT. Ninguém podia formar-se sem primeiro tirar um curso de Microbiologia Moderna. Só podíamos ser engenheiros se conhecêssemos o mundo em que vivemos. É uma revolução equivalente à de Newton e à de Einstein. Presentemente, os computadores estão a ser concebidos com base em moléculas, e não em princípios electrónicos. Daqui a 30 anos teremos seres humanos e animais parcialmente produzidos por seres humanos. Curaremos doenças genéticas como a de Alzheimer e tornaremos o ser humano mais alto ou mais bonito. Seremos profundamente diferentes daqui a 30 ou 40 anos”(p.19 e 20).*

Ora, nós estamos a formar pessoas que ainda estarão no mercado de trabalho nessa altura, a trabalhar com aqueles que por sua vez só nascerão daqui a 20 ou 30 anos. Os erros de hoje serão, muito possivelmente, também, pagos pelas futuras gerações.

Se hoje continuarmos a formar pessoas sem capacidade de análise e espírito crítico, possivelmente estaremos não só a hipotecar o seu futuro individual mas também o próprio bem-estar colectivo.

Sendo que, é muito provável que quem não consiga fazer a ruptura, tenha muitas dificuldades em se integrar não só no mundo de amanhã, mas também já no de hoje. E não nos estamos somente a referir aos indivíduos de forma isolada, mas sim aos próprios países ou grupos de países.

Angeloni & Dazzi (2003) referem que, *“Ao mesmo tempo em que gera novas possibilidades e uma nova forma de gerir o mercado de trabalho, a sociedade da informação e do conhecimento gera, assim como as demais eras já o fizeram, uma gama de excluídos que ficaram à margem de todo o processo, fomentando desigualdades sociais a nível mundial.*

*Por um lado, temos países que, por falta de políticas de incentivo à educação, ficaram alicerçados no modelo anterior de trabalho, baseado na força física e na mão-de-obra, e que não possibilita acesso ao universo de tecnologias que se estão a desenvolver e a determinar a criação dos info-excluídos. Por outro lado, temos países que, por falta de capacidade de investimento e de desenvolvimento, ficarão também à mercê dos demais países, consumindo o que por eles é criado e continuando como força física do mundo, ficando relegados a um papel secundário no desenvolvimento tecnológico do mundo. Deste facto, se percebe a necessidade do direccionamento político e económico das nações para que não se tornem massas excluídas e consumidoras”*(p.55).

Também para Barbosa (1999), *“Possivelmente mais que ainda hoje acontece com a pobreza, com algumas minorias étnicas e outros grupos socialmente menos favorecidos, uma nova clivagem social se poderá preparar, agora no domínio do conhecimento. Os novos excluídos serão os que não souberem ou não puderem adquirir*

*uma adequada bagagem de conhecimentos, permanentemente actualizados e reciclados ao longo da vida”(p.33).*

Pensamos que o perigo de exclusão, ou de na melhor das hipóteses se apanharem as últimas carruagens de um comboio em andamento, não é hipotético mas bem real e actual. Até mais, é algo que tem vindo a acontecer ao longo do tempo, só que como as transformações não eram tão rápidas, conseguia-se ir atenuando e/ou disfarçando a situação.

É assim que gostaríamos de manifestar a nossa satisfação mas também a grande preocupação que nos ficou, ao lermos as Opções Estratégicas para o Desenvolvimento Desportivo Nacional (2003-2013), da autoria do Instituto do Desporto de Portugal, com a chancela da Secretaria de Estado da Juventude e Desporto e da Presidência do Conselho de Ministros do Governo Português, em que a seguinte passagem, das considerações finais, nos parece bastante elucidativa:

*“Um Novo Modelo, Uma Nova Atitude*

*Derrubadas as barreiras que mantinham o secretismo dos modelos de preparação desportiva dos ex-países do Leste da Europa – uma condição decorrente do clima de Guerra Fria em que o Desporto de representação nacional constituía um território privilegiado da actuação – os exemplos testados em muitos países são abundantes e variados.*

*É com eles que devemos aprender, tendo em consideração os particularismos e os recursos inerentes à situação portuguesa. Não há que inventar ou procurar a inovação pela inovação. Portugal, como país integrado num espaço político onde o fenómeno desportivo atinge níveis de alta qualidade, tanto no plano do desporto de participação como no desporto de representação nacional, pode e deve beneficiar da experiência e dos recursos humanos de muitos países. Interessam-nos, em especial, aqueles que prosseguem, desde há alguns anos, percursos de afirmação gradual e consistente, como*

*são os casos da Bélgica, da Áustria ou da Noruega, com os quais podemos identificar-nos no plano da demografia. Ou, entre os países em vias de integração próxima na União Europeia, a Hungria, cujo produto interno bruto e outros indicadores económicos estão mais próximos – e abaixo – dos que registam em Portugal.*

*O que será, sem dúvida, o ponto nevrálgico na nova política para o Desporto, e que reclama novas atitudes e um nova mentalidade por parte de todos os intervenientes – Estado e agentes desportivos – é a transição de uma linha política de desenvolvimento dirigido, em que o Estado é a unidade central e centralizadora, para outra de desenvolvimento assistido, em que o Estado devolve à sociedade civil grande parte das suas competências e iniciativas, mantendo contudo, além da iniciativa legislativa, a cooperação técnica e financeira onde as energias próprias do Sistema Desportivo não sejam ainda suficientes à prossecução das suas metas” (p.56).*

Satisfação, porque se assume que é necessário um novo modelo desportivo, uma mudança de mentalidades, e que o Estado não deve ter um papel tão centralizador.

Porém, uma grande preocupação porque, pelo menos para nós, parece que se faz, de forma explícita e implícita, um apelo à reprodução e imitação do que outros países vêm desenvolvendo há vários anos, bem como à respectiva importação de massa crítica de suporte a esse processo reprodutor. Como que, cerceando e inibindo a nossa capacidade criativa e inovadora que permita dar saltos qualitativos que nos possibilitem desenvolver, nos diferentes mercados do desporto, produtos de excelência.

Somos pelo intercâmbio, pela troca de experiências, pelo diluir de fronteiras, mas sem que exista qualquer sentimento de inferioridade ou de menoridade intelectual e sentido de subserviência perante o quem vem de fora.

Se não é desejável nem possível o regresso ao “orgulhosamente sós”, também não nós parece ser a melhor solução a “aspiração” da passagem de colonizadores a colonizados.

É necessário ter em conta que não é mais possível ignorar interdependências, desejadas ou não, que influenciam e condicionam, inibindo ou facilitando os diferentes processos. É um pouco nesta linha que Sakellarides (1999), no âmbito da saúde, nos diz que “os grandes projectos modernos – a construção europeia, a modernização do nosso país, as reformas e o reequipamento material e cultural dos sistemas de saúde – só serão eventualmente viáveis ou farão sentido se tiverem correspondência em dinâmicas locais que gerem relações de bem-estar em casa, na escola, no trabalho e na cidade, reforcem os laços da comunicação e de pertença e promovam as iniciativas tangíveis, autónomas e originais, próprias da pós-modernidade” (p.326).

No que se refere às consequências da não actualização do conhecimento sobre as potencialidades das novas tecnologias, gostaríamos, a título de exemplo, de referenciar uma história contada por Pimentel (s.d.): “Pensámos duas vezes antes de contar esta história, a que aliás muita gente assistiu «in vivo»; porque o «pitoresco» do sucedido podia ser assacado ao seu personagem principal e este, um dos melhores profissionais que têm passado pela RTP, não tem culpa de ter estado ao serviço de uma televisão que, ela sim, é que é, de facto, pitoresca...”

*Trata-se da transmissão de uma final da Taça da Europa em Futebol, salvo erro entre a Jugoslávia e a Itália, em que a RAI utilizou pela primeira vez o «replay».*

*Alves dos Santos comentava o filme, aqui do Lumiar, com todas as dificuldades inerentes, mas a sua competência e profissionalismo de sempre, com aquela linguagem que lhe era típica e que parece estranha a todos aqueles que, quotidianamente, até sem serem do futebol, dão pontapés na língua portuguesa.*

*Aconteceu que, logo nos primeiros minutos, a Jugoslávia marcou um golo, autêntica «fifia» da defesa transalpina e que Alves dos Santos não deixou de referir.*

*Dá-se então a repetição da jogada e o comentador, não tendo sido avisado daquele progresso técnico, exclama perante o «segundo» golo eslavo: «Parece impossível! Uma*

*jogada tirada a papel químico da que deu o primeiro golo e a defesa italiana comete exactamente o mesmo erro ...»”(p.57).*

Se na época (1968), se poderia compreender a situação e até mesmo aceitar a desculpabilização do interveniente, hoje em dia, tal já será muito mais difícil de aceitar. Embora infelizmente ainda ocorra, e seja possível que ainda se venha a agravar.

Ao falarmos em agravamento, estamo-nos a referir a um agravar com outros contornos, que podem passar pelo conhecimento e até pela utilização de certas inovações tecnológicas, ou mesmo de tecnologias não tão recentes, mas de uma forma pouco rentável ou até mesmo configurando o que poderíamos chamar de desonestidade intelectual.

Ou seja, tal como se passou, com o já “velhinho” vídeo cuja utilização, muitas vezes, porventura demasiadas vezes, apenas serviu para ocupar os denominados “tempos mortos”, por exemplo, nas aulas de educação física quando chovia, nos estágios das equipas, para visionar jogos dos adversários. Isto sem que aquilo que se visionasse, tivesse sido, na generalidade das vezes, passível de qualquer tratamento que optimizasse o seu potencial, nem que fosse só o informativo.

Também hoje, não é porque se utiliza um Polar, um medidor de lactatos, a digitalização de imagens, etc., que isso é um indicador que se fez uma ruptura do quadro de referência. Até porque, isso pode, apenas significar que se está a reproduzir aquilo que outros fazem, sem que se consigam integrar esses dados ao nível da rentabilidade desejável, quer se trate de micro ou de macro gestão desportiva.

No que respeita à tecnologia, se continua a ser relativamente consensual como já dizia Porter (1985) há cerca de 20 anos que *“Technological change is one of the principal drivers of competition. It plays a major role in industry structural change, as well as in*

*creating new industries”*(p.164), ela não deve ser encarada como panaceia para a resolução de todos os problemas.

Em relação à gestão do conhecimento e à ênfase colocada na tecnologia, como nos diz Neves (2003), *“O que acontece é que se a tecnologia pode ser uma ferramenta fundamental para a implementação de programas de gestão do conhecimento, a tecnologia não passa disso: de uma ferramenta. A tecnologia não faz gestão do conhecimento, nem o facto de se instalar um software para a gestão de documentos vai fazer com que as pessoas comecem a partilhar documentos entre si. A tecnologia tem de ser vista como um meio para atingir um fim”* (p.517).

Para que o produto Sistemática das Actividades Desportivas possa ser implementado e rentabilizado, permitindo a integração do conhecimento de diferentes áreas, é desejável que o produtor de desporto utilize apoio laboratorial.

Daí que a não utilização de tecnologia de suporte ao processo de treino, ocorra ele em que âmbito for (escolar, federado, lazer, etc.), pode também ser considerada como um indicador da possível não-aceitação do produto, com as consequências que daí possam advir.

Consequências essas, que como acima referenciamos, podem levar quer à exclusão, quer a um papel passivo perante as mudanças que estão a ocorrer, isto com os respectivos reflexos, seja ao nível da qualidade de vida dos indivíduos, seja da competitividade das actividades que desenvolvem.

Segundo Quintanilha (1999), *“No futuro, assim como no passado, os avanços do conhecimento continuarão a despertar sonhos e medos à medida que os mistérios vão sendo desvendados. A nossa obrigação continuará sempre a ser a de esclarecer, informar, dialogar, de forma a que os Saberes não voltem nunca mais a ser «revelados» – nem tão-pouco propriedade de uns quantos «escolhidos» – mas sim*

*continuamente questionados. A nossa tarefa mais difícil vai ser a de construir as pontes necessárias entre as disciplinas do conhecimento” (p.612).*

Se construir pontes entre disciplinas é difícil, possivelmente, como já tivemos oportunidade de analisar, mais complicado será a construção de um conhecimento transdisciplinar em que as fronteiras entre disciplinas não necessitam ser policiadas, uma vez que os seus limites não são importantes nem suficientemente delimitados.

Numa perspectiva mais económica Cavalcanti (2003), diz que *“o conhecimento sempre foi importante para o desenvolvimento económico mas apenas nos últimos anos, quando as actividades económicas se tornarem mais intensivas em conhecimento, a sua centralidade foi reconhecida. Esta nova sociedade, onde o conhecimento passa a ser o motor da economia, possibilita que as pessoas, as empresas, as regiões, os países, tendo acesso a este activo, tenham condições de redefinir os seus papéis para se adaptarem às novas regras do jogo. Surge concretamente a oportunidade de virar o jogo ou, pelo menos, torná-lo mais equilibrado.*

*A sociedade do conhecimento traz a ameaça de aprofundar o fosso entre países pobres e ricos, se aceitarmos passivamente o papel que a eles é reservado: o de países consumidores de bens intensivos em conhecimento. Mas pode ser a oportunidade de se transformarem em países desenvolvidos e justos, caso saibam aproveitar a sua capacidade de adaptação às mudanças e joguem o novo jogo do desenvolvimento com uso do conhecimento” (p.79).*

No mesmo âmbito Freire (2002) também nos diz que nas alturas de crise para além dos perigos é necessário olhar para as oportunidades, embora em Portugal se tenha a tendência para olhar mais para os primeiros do que para as segundas.

O que pode ser paradoxal, num país que há uns séculos atrás ousou aventurar-se por onde nunca ninguém o fizera, ou ainda mais recentemente, “com uma mala de cartão na mão” muitos procuraram no exterior aquilo que no país não conseguiam ou lhes era

puramente negado. Contudo, pensamos que temos a obrigação de não nos resignarmos, como naquela anedota popular que dizia: “... sim, isso é tudo verdade, mas nós não somos descendentes dos que partiram mas sim dos que ficaram”.

**Em síntese** diríamos que o conhecimento e a inovação têm uma extrema importância no processo de desenvolvimento, seja de um país, seja numa área sectorial ou seja do próprio indivíduo. Porém, é necessário que exista um equilíbrio entre aquilo que são hoje as potencialidades já existentes e o que é possível operacionalizar em cada contexto específico. Inovação sem contextualização pode ser tão prejudicial como a sua ausência, nomeadamente, por poder criar problemas de desadaptação e desfasamento, e não permitir que sejam dadas respostas adequadas aos problemas que se colocam.

A não-aceitação do produto Sistemática das Actividades Desportivas, ou outro com características e potencialidades semelhantes, ao nível do ensino superior, pode querer significar a manutenção do estado de coisas, uma atitude conservadora e pouca abertura a rupturas que, pela sua própria natureza, geram previsivelmente alguma incerteza quanto ao futuro.

Para Neves (2003), *“As instituições de ensino também contribuem para que os alunos não se sintam capazes de manifestar as suas opiniões e questionar as verdades existentes. É-lhes alimentado o sentimento de inferioridade que depois os acompanha, pelo menos, nos primeiros anos da sua vida profissional. Perdem-se assim grandes oportunidades de aproveitar as novas perspectivas de quem ainda não está viciado nas políticas, nas assunções e nos processos existentes”* (p.513).

O que convenhamos, a acontecer, não abona em nada a adequação da formação de nível superior, nomeadamente no que diz respeito ao não cumprimento do legislado em sede da lei de bases do sistema educativo, no que concerne ao seu âmbito e objectivos.

Situação essa, que provavelmente contribuirá para um maior desfasamento entre a formação, a sociedade e o mercado de trabalho, não só no médio e longo prazo, mas já também no presente. Com todo o descrédito que isso possa causar ao ensino superior, podendo inclusive colocar em risco a sua própria viabilidade nos moldes actuais.

Sendo ainda possível, que em altura de contenções orçamentais, se tentem fazer reestruturações, cujos critérios dominantes sejam os económico-financeiros e os corporativos. Não esquecendo as possíveis tentativas de “absorção”, por parte das universidades mais antigas, de maior dimensão e situadas nos grandes centros urbanos, em relação a outras que não se encontrem nas mesmas condições.

Porém, será prudente não esquecer, que com a globalização, tal processo também lhes poderá acontecer a elas próprias por parte de outras universidades de prestígio (e proveito) internacional. Daí pensarmos, que as tentativas de uniformização, que não respeitem a diversidade e pluralidade científica e cultural, na prática possam ser apenas um passo para posteriormente se justificarem atitudes como as que atrás referenciamos.

Até porque é conveniente, por exemplo, ter em conta como nos diz Barbosa (1999) que *“A inovação e criatividade, a capacidade da assunção de riscos e uma cultura empresarial adaptáveis às carreiras profissionais de cada indivíduo serão matérias a incluir nas primeiras fases da aprendizagem. Constituirão meios indispensáveis para a sobrevivência e para o êxito da intervenção na sociedade do conhecimento. Um forte investimento na educação, com esta perspectiva, constituirá, pois, uma medida estratégica de incalculável alcance”*(p.33).

A introdução da Sistemática das Actividades Desportivas no currículo da universidade, pode constituir-se como um pólo detonador para que outras disciplinas não fiquem ou permaneçam fechadas em si próprias. Que não se limitem à contínua, exaustiva e árdua tarefa de coleccionar cada vez mais dados, e a tentar aumentar a precisão com que

trabalham mesmo que isso signifique o que se designa correntemente por “saber cada vez mais sobre menos, até que se saiba tudo sobre nada”. O que a Sistemática das Actividades Desportivas permite é no fundo “*uma transformação que busca de novo o todo sem porém abandonar o conhecimento especializado da parte*”(p.110)(Almada, 1999).

A estruturação do conhecimento que propõe, os instrumentos que disponibiliza, o tipo de laboratório integrado que promove e exige (onde o importante é fazer perguntas pertinentes), são um quadro de ideias que obriga os especialistas de diferentes áreas a falar uns com os outros, a identificar problemas, a estabelecer cenários, a analisar estratégias, a debater soluções. No fundo a procurar rentabilizar o diagnóstico, a prescrição e o controle de qualquer processo que pretendam manter, substituir ou implementar.

Ora, parece-nos que isso é fundamental para que exista uma investigação com um verdadeiro impacto e uma ligação ao mercado de trabalho. Uma investigação que resolva e/ou previna problemas, que possa inclusive ser um meio privilegiado de financiamento das próprias universidades e um verdadeiro indicador da sua qualidade e dos que nela trabalham.

Possibilitando-se assim, também, uma real remoção daquilo que Sokal & Bricmont (1999) designam de barreiras artificiais que separam os “cientistas” do “público”.

Este tipo de intervenção social que a universidade, com a dinâmica referenciada, pode assumir e desenvolver, pode também ser um factor importante para a captação de alunos, jovens e menos jovens, que poderão voltar a reconhecer à universidade um papel relevante no ganho de competências que favoreçam a integração e transformação do mercado de trabalho e não apenas um meio de ganhar “um canudo” que, aliás, hoje já não é garantia de emprego.

**Em síntese** diríamos que um produto como a Sistemática das Actividades Desportivas, ao promover a integração de conhecimentos de diferentes áreas, e contribuir para um tipo de investigação mais participado e integrado, pode potenciar: uma maior intervenção social por parte das instituições de ensino superior; a captação de novas formas de financiamento; novos alunos; bem como a reconquista e/ou o assumir de uma importância estratégica da formação de nível superior, no desenvolvimento e transformação do País em geral e do desporto em particular.

Ao nível do desporto, a barreira entre os ditos teóricos e práticos, não é nova, e apesar de nos últimos anos termos assistido àquilo que, pelo menos aparentemente, parece ser um maior aparecimento, em lugares de destaque, por exemplo no treino desportivo, de profissionais com formação académica superior, grande parte das vezes, isso não é realçado, antes pelo contrário, parece ser ignorado, quando não mesmo desvalorizado directa ou indirectamente, seja pelos próprios, seja por terceiros.

Ora isso tanto pode ser, por exemplo, uma estratégia corporativa, como um sentimento real de que a formação académica não trás mais valias significativas ao exercício profissional, o que não deixa, em qualquer dos casos, de ser muito preocupante. Pois, provavelmente, significará que os processos não estarão a ser rentabilizados, tanto quanto é possível, no actual estado do conhecimento.

A não-aceitação de um produto em que o fundamental é gerir os problemas encarados pelo desportista de uma forma personalizada, identificando quais os factores em jogo, e definindo qual a dinâmica mais favorável desses factores, integrando os conhecimentos de diferentes áreas, visando uma maior eficácia, tendo em conta os meios disponíveis, poderá significar que não se estará a utilizar o desporto enquanto meio de transformação do Homem. Ou pelo menos, que tal utilização não estará a ser optimizada em função do conhecimento existente e do tipo de Homem e sociedade que hoje começa a emergir e que se prevê para o futuro “próximo”.

Pode ainda querer significar, que os produtores de desporto com formação superior, continuarão a ter dificuldade em se distinguirem (leia-se serem mais competentes), daqueles cujas credenciais se relacionam com a sua anterior prática desportiva. Isto porque, possivelmente, continuarão a sentir enormes dificuldades em dar uma dimensão superior à sua intervenção, uma vez que nem possuem um conjunto de vivências significativas, nem conseguem gerir de forma integrada o contributo, necessário, das diferentes áreas do conhecimento. Sendo porventura levados, por esse motivo, na melhor das hipóteses, a sobrevalorizar umas variáveis e a subestimar outras, sem que para isso tenham dados suficientes.

Este tipo de consequências reflecte-se nos consumidores de desporto, sejam eles os espectadores ou os próprios desportistas, uma vez que a sua capacidade de compreensão da actividade desportiva será previsivelmente, também ela, muito incipiente, quando não completamente distorcida e perigosa. Nomeadamente, por poderem ser mais facilmente manipulados e condicionados, seja a consumirem produtos sem as qualidades apregoadas, seja a consumirem produtos cujo “prazo de validade já expirou”, sendo por isso o seu consumo desaconselhado, a não ser que se tenha consciência dos riscos que acarretam, ou então, que a relação custo-benefício o justifique.

Um produtor ou um consumidor de desporto que não consegue compreender as variáveis em jogo, as suas tendências evolutivas contraditórias, as intencionalidades sempre presentes, sejam elas conscientemente assumidas ou não, muito dificilmente otimizará a actividade que promove ou consome.

Quando não se compreende a actividade desportiva na sua plenitude, é natural que isso também possa contribuir, quer para o aumento das taxas de abandono dos que já são consumidores de desporto, quer para inibir a entrada de quem ainda não o é. Ou então, para a continuidade ou entrada de consumidores, mas por razões perversas e pouco transparentes, em que o desporto passa a ser um fim e não um meio.

Onde também é natural que a aceitação do produto Sistemática das Actividades Desportivas promova e exija transformações, é ao nível das instituições e organizações desportivas. Tal como atrás referimos a propósito da sua introdução no currículo da universidade, também aqui essa dinâmica, fruto da necessidade de diálogo, da troca de experiências e conhecimentos, de justificação das decisões que se tomam e do tipo de avaliação que pode e deve ser feita, leva a que as transformações necessárias tanto podem dizer respeito, às próprias estruturas físicas em si, quer à formação e competências daqueles que lhe dão suporte.

Isto porque, onde é necessário rapidez, flexibilidade e capacidade de adaptação, não são desejáveis estruturas muito pesadas, burocratizadas, e estanques, nem profissionais dogmáticos, cujo poder derive dos “galões” que possuam e não da capacidade de resolução dos problemas que se colocam e permanentemente se renovam e voltam a colocar.

O desporto, os seus agentes e as suas estruturas organizativas, por vezes, porventura demasiadas vezes, nem conseguem ser um meio de transformação nem tão pouco de estabilização, mas sim iniciadores e potenciadores de conflitos e de tensões sociais.

Almada (1995) diz-nos que ou o desporto se consegue adaptar às transformações que se estão a dar e é ele próprio um agente dessa mudança, ou então será progressivamente substituído “*por algo que melhor responda às novas problemáticas*” (p.43).

É assim possível que produtores de desporto que não consigam rentabilizar a sua actividade, através de um produto com as características da Sistemática das Actividades Desportivas, tenham cada vez mais dificuldades, seja na manutenção das suas actuais ocupações, seja na criação dos seus próprios postos de trabalho.

O que a acontecer, pode muito bem ter como consequência um certo estado de espírito deprimido, uma certa insatisfação consigo próprio, com a sua profissão, etc. Uma

insatisfação quer porque se tem consciência que o trabalho que se desenvolve não tem a qualidade que poderia e deveria ter, quer porque não se consegue inclusive trabalhar na área em que sempre se trabalhou ou se gostava de trabalhar.

Sendo que, como refere Goleman (1997) que *“um dos aspectos que mais determinam se um estado de espírito deprimido vai persistir ou aliviar é o grau a que a pessoa ruma as suas desgraças. Pensar naquilo que nos deprime torna, ao que parece, a depressão mais intensa e prolongada. Na depressão, a preocupação assume diversas formas, todas elas focadas num ou noutra aspecto da própria depressão: como nos sentimos cansados, como temos tão pouca energia ou motivação, por exemplo, ou estamos a produzir tão pouco. Tipicamente, nenhuma destas reflexões é acompanhada por qualquer linha de acção positiva que possa ajudar a resolver o problema”*(p.91).

Daí, que muitas vezes aqueles custos que numa primeira linha parecem ser incomportáveis, possam a médio e longo prazo ter consequências muito gravosas e de difícil resolução, podendo mesmo deixar marcas para toda a vida. Marcas essas que podem ter apenas um carácter pessoal, como assumir um carácter mais abrangente, nomeadamente no âmbito familiar e socioprofissional.

**Em síntese** diríamos que a não-aceitação de um produto como a Sistemática das Actividades Desportivas, pode comprometer o futuro profissional dos produtores de desporto, contribuir para a continuação e preservação de estruturas de suporte às actividades desportivas ineficientes, desajustadas e geradoras de tensões e conflitos, bem como, para a perda de consumidores de desporto e a não captação de novos. Tudo isto com reflexos negativos na qualidade de vida colectiva e na estabilidade pessoal de cada um, pelo que se justifica um trabalho como o que desenvolvemos no sentido de ajudar à criação e consolidação de uma estruturação e organização do conhecimento, que possibilite desenvolver de forma mais rentável, processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

#### **4.4. Conclusões intercalares da resposta ao problema – a construção da conjectura**

Tratando-se de um processo de implementação de um produto do conhecimento é conveniente ter em conta, que segundo Stewart (2002) *“The knowledge economy stands on three pillars. The first: Knowledge has become what we buy, sell, and do. It is the most important factor of production. The second pillar is a mate, a corollary to the first: Knowledge assets – that is, intellectual capital – have become more important to companies than financial and physical assets. The third pillar is this: To prosper in this new economy and exploit these newly vital assets, we need new vocabularies, new management techniques, new technologies, and new strategies. On these pillars rest all the new economy’s laws and its profits”* (p.5).

Treacy & Wiersema (1995), acerca dos líderes de mercado, identificam três disciplinas de valor distintas, que produzem uma espécie diferente de valor para o cliente. São elas:

- A excelência operacional, onde a proposta é preço baixo e atendimento personalizado;
- A liderança do produto, onde a preocupação é a oferta do melhor produto;
- A intimidade com o cliente, onde a proposta é ter soluções que se adaptem ao cliente.

Defendem ainda que *“ A selecção de uma disciplina de valor é um acto central, que dá forma a todos os planos e decisões subsequentes que a empresa toma, abrangendo toda a organização, que vai desde as suas competências até à sua política. Na verdade, a escolha de uma disciplina de valor define o que é que uma empresa faz e, portanto, o que ela é”* (p.5).

Contudo, alertam para o facto de que o privilegiar uma delas, não pode significar que não existam preocupações com as outras duas, isto, para que não se comprometa o desempenho global.

Por outro lado Kuhn (1997), como referenciamos no enquadramento do problema, diz-nos que os principais argumentos para a transferência de adesão de um paradigma a outro, parecem ser a alegação de que um novo paradigma resolve problemas que o anterior não resolvia, bem como a apresentação de uma precisão quantitativa superior.

Assim, e de acordo com o que nos pontos anteriores temos vindo a equacionar, pensamos que o fulcro da estratégia de implementação deverá passar pela questão da excelência do produto, ou seja, a principal mensagem, com a consequente demonstração prática, deverá centrar-se na exaltação das potencialidades do produto e dos consequentes benefícios directos e indirectos da sua utilização. Isto, sem que se descure a excelência operacional e a intimidade com o produtor de desporto, de acordo com os conceitos de Treacy & Wiersema (1995).

Uma vez que cada benefício tem o seu custo, o que está em causa não é a delimitação de uma estratégia que não tenha custos para os consumidores, o que é preciso é perceber e actuar onde o diferencial custo-benefício for mais favorável.

De acordo com a análise que temos vindo a desenvolver, pensamos que o que está em causa, como pano de fundo, é uma modificação do quadro de referência, e que os factores nucleares a equacionar, em qualquer estratégia de implementação de um novo produto do conhecimento, são:

- a) Conteúdo do produto
- b) Material e equipamento
- c) Formação

- d) Características dos produtores e consumidores de desporto
- e) Distribuição e divulgação

De seguida passamos a analisar cada um destes factores, procurando realçar, quer pontos de bloqueio/resistência que se possam verificar, quer as estratégias de superação mais rentáveis, passíveis de serem utilizadas:

**a) Conteúdo do produto**

Ao nível da produção deste tipo de produtos, é desejável que exista uma preocupação com a sua aplicabilidade, não em abstracto, mas por parte da maioria daqueles que são os actuais produtores de desporto e daqueles que hoje estão em formação para o vir a ser.

Isto, por um lado, para que não aconteça que os produtos tenham um tal desenvolvimento que praticamente só sejam utilizáveis por profissionais altamente especializados, um pouco o que acontece com a Biomecânica, e por outro lado, para que o próprio desenvolvimento do produto possa ser optimizado através da interacção com os produtores e/ou consumidores de desporto e os problemas a que estes têm de dar resposta.

Existindo assim a necessidade de uma articulação entre a produção e o mercado, que de forma a ser rentabilizada deverá ser realizada por quem perceba e compreenda, quer o produto, quer o mercado do desporto.

É assim que, por exemplo, a utilização de factores mecânicos no processo de identificação e compreensão das situações, como faz a Sistemática das Actividades Desportivas, através da velocidade ( $v=at$ ), espaço ( $e=vt$ ), força ( $F=ma$ ) e energia cinética ( $E_c=1/2mv^2$ ), envolvidas, deve ser feita com ponderação e de uma forma

bastante simplificada e elementar (embora caso se justifique se possa aumentar o nível de precisão da análise).

Contudo, mesmo assim, tal ainda se pode constituir como um ponto de bloqueio, devido à terminologia utilizada e respectivas fórmulas. Isto, porque parece existir alguma dificuldade (e porventura alguma aversão), na compreensão deste tipo de conteúdos, nomeadamente, se considerarmos o que se passa ao nível da área da física no ensino secundário e com os cursos superiores directamente relacionados com este tipo de conhecimento.

Estas resistências poderão ter expressões diferentes, por exemplo, em função do grau de habilitações académicas dos produtores. Contudo, embora se possa esperar que quanto mais elevadas as habilitações, maiores sejam as possibilidades de compreensão também pelo que anteriormente referimos, é possível que maior seja a aversão em função de associações negativas que se possam fazer. Isto porque, como nos diz Damásio (1998), *“quando um marcador-somático negativo é justaposto a um determinado resultado futuro, a combinação funciona como uma campanha de alarme. Quando, ao invés, é justaposto um marcador somático positivo, o resultado é um incentivo”*(p.186).

Por outro lado, a utilização de factores mecânicos está muito associada a abordagens analíticas, pelo que poderá ser conotada com desportos individuais, desportos de combate e desportos de confrontação directa e não com desportos de outros grupos taxonómicos.

É ainda preciso considerar que o produto Sistemática das Actividades Desportivas não é uma receita, ou melhor pode ser estruturado para não se constituir como uma receita, uma prescrição de estereótipos, que possa ser aplicada de forma reprodutora, mas sim um produto que deve exigir uma análise permanente de cada situação, de forma contextualizada, de modo a permitir uma gestão personalizada da actividade.

Ora isso pode ser um ponto de bloqueio numa sociedade onde ainda predomina o consumo massificado e uniformizado, do pronto a comer, do pronto a levar, do pronto a vestir, onde ainda é voz corrente “que ao nível do desporto já está tudo inventado, o que é preciso é não complicar”. Logo, um produto que promova a análise, a reflexão, a contextualização e personalização, pode ser entendido como complexificação de algo “que não tem nada que saber, é só ser mais esperto que os outros e ter fé em Deus”, na lógica que certamente os nossos adversários serão “ateus ou infieis”.

É bem mais cómodo, pelo menos no relacionamento entre pares, o refúgio na reprodução daquilo que se conhece, mesmo que seja com um grande desfasamento temporal acerca dos meios utilizados pelas diferentes referências idolatradas (sejam treinadores, desportistas, dirigentes, equipas, sistemas desportivos e educativos, etc.), do que apostar num processo produtivo que se adeque o mais possível a cada realidade. Entram aqui o receio ao novo e à inovação que poderiam ser fundamentais na atenuação, eliminação e mesmo superação da distância que nos separa dos “referenciais” mais desenvolvidos.

É assim desejável que se equacionem as mais valias que o produto pode proporcionar, para cada segmento de mercado em geral e para cada produtor de desporto em particular, sendo que, é também necessário perceber em que medida essas mais valias são por eles percebidas.

O produtor tanto pode não reconhecer potencialidades ao produto, como reconhecê-las mas entender que não constituem mais valias para a actividade que desenvolve. Tratam-se de duas situações distintas, apesar de poderem ter uma base comum, o quadro de referência utilizado, quer na compreensão, quer na actividade profissional que desenvolvem.

A primeira situação pode dever-se à não compreensão do produto ou então, a compreensão existe mas o produto não é valorizado. Na segunda, a origem do bloqueio, pode situar-se na ideia que o tipo de actividade que desenvolvem não justifica os custos de implementação do produto, por exemplo, pensarem que em virtude do reduzido tempo de duração da actividade os benefícios nunca chegarem a ser otimizados.

### **b) Material e Equipamento**

Tal como é necessário equacionar os conteúdos do produto de forma a que ele possa ser utilizado pelos produtores e consumidores de desporto, também é necessário ter em conta o tipo de material e equipamento a utilizar para a sua rentável utilização.

Isto porque, a eventual necessidade de aquisição de material e equipamento, mesmo que de utilização comum, como o computador, o vídeo, a câmara de filmar, etc., bem como o seu armazenamento, a sua mobilidade e segurança, também se podem constituir como um ponto de bloqueio. Sendo que o produtor pode imputar a terceiros, como sejam os seus superiores hierárquicos (nas escolas, clubes, associações, autarquias, hotéis, etc.) o não disponibilizarem verbas, espaços e outros meios para que se possam adquirir esses materiais e equipamentos.

Aqui tanto poderemos estar perante um alijar de responsabilidades de quem na realidade não pretende aderir ao produto, como efectivamente serem terceiros, que se constituam como elementos bloqueadores. Daí que, previsivelmente, seja necessário identificar e diferenciar as duas situações de modo a que se possa actuar em conformidade.

O factor material e equipamento, para além da sua eventual aquisição, também deve ser equacionado do ponto de vista da capacidade de exploração, que os possuidores ou potenciais utilizadores de equipamentos institucionais, possam fazer dessas ferramentas.

O bloqueio pode situar-se ao nível de não se saber fazer, por exemplo, uma digitalização de imagens, e não do facto de não se possuir um computador, ou uma câmara de filmar.

Porém, se a conclusão mais lógica seria que é necessário ensinar a fazer essa digitalização para que se possa explorar as potencialidades do produto Sistemática das Actividades Desportivas, é preciso ter consciência que é possível que exista quem não “queira” aprender, e que isso não se deve constituir como um impedimento à utilização do produto, pois, por exemplo, pode existir quem faça a referida digitalização se existir uma de gestão do processo de treino (nos mais diferentes âmbitos), que dinamize e optimize as diferentes capacidades de todos os implicados, directa ou indirectamente, no processo.

É assim possível que as filmagens e respectiva digitalização, desde que seja reconhecida a sua maior valia, não sejam efectuadas pelo próprio produtor de desporto, mas, por exemplo, por desportistas de outras equipas ou escalões do mesmo clube, escola, academia, por pais, por outros elementos da equipa técnica, por técnicos em regime de prestação de serviços, etc.

Abre-se assim todo um leque de possibilidades que, convenhamos, também pode ser um excelente meio de utilização do desporto enquanto integrador de competências e não como endeusamento de “iluminados”.

Pensamos que o fundamental, será conseguir que cada produtor de desporto possa utilizar o produto Sistemática das Actividades Desportivas, com a precisão possível de acordo com as suas próprias capacidades e motivações. Pelo que é necessário que a utilização de materiais e equipamentos, sejam eles considerados ou não novas tecnologias, não seja um factor de bloqueio para a realização de uma ruptura conceptual de extrema importância.

Até porque, é bem possível que basta que se compreenda a utilidade da utilização de uma única ferramenta, para que se procure forma de aumentar a precisão com se trabalha através da utilização de outras ferramentas.

Sendo que esse processo poderá ser facilitado, não só com a adaptação do produto, mas também através da articulação com os outros factores que estamos a analisar, nomeadamente com a distribuição e divulgação que for adoptada.

### **c) Formação**

Devido às características do próprio produto, às suas possíveis utilizações e aos equipamentos e materiais passíveis de serem utilizados, bem como às capacidades e competências dos produtores de desporto, é muito provável que para potenciar a rentabilidade do produto seja necessário que os produtores de desporto tenham necessidade de formação e acompanhamento.

Porém, tal pode constituir-se como um ponto de bloqueio, por um lado, porque em Portugal a débil imagem da formação profissional condiciona e reduz a sua aceitação e procura (Caeiro et al., 2002), como já referenciamos ao nível dos mercados desporto. Por outro lado, a aceitação da necessidade de formação pode ser encarada como o reconhecimento de que não se é suficientemente competente. Podendo tal assumir maior relevância ao nível daqueles cujo mérito, justificado ou não, é ou julgam ser reconhecido pelos seus pares.

Colocando-se ainda a questão, deste possível ponto de bloqueio ser potenciado ou atenuado, por exemplo, pelo circuito de distribuição e divulgação que for utilizado (se for integrado em reciclagens obrigatórias, ou progressão na carreira já pode diluir o que se disse).

É assim necessário uma formação com a ênfase no produto e não forçosamente no saber funcionar com o material ou equipamento, até porque, como já vimos, existem alternativas e até é possível que se o produtor de desporto reconhecer verdadeiramente a sua importância, acabe também por começar a saber utilizar essas ferramentas. Um pouco como se passa com a ligação à Internet, que para além de responder “às exigências dos filhos”, também já vai possibilitando um relacionamento com o fisco e com as entidades bancárias, sendo possível que na lógica de que já que está paga a mensalidade de utilização, até se vão ver os jornais desportivos, as notas dos filhos, as faltas, e inclusive em alguns casos visionar em tempo real o que se está a passar na sala de aula/infantário ou na própria residência.

É necessário, também, ter em conta que a forma como ainda está estruturada e regulamentada a generalidade da nossa administração pública, com os consequentes reflexos nos outros âmbitos, bem como o facto de ainda ser possível a existência de um certo “caciquismo provinciano”, pode levar a que muitos considerem que a progressão e afirmação profissional não se constrói com a melhoria da sua competência.

Tal facto pode levar a uma certa acomodação, mesmo daqueles que, reconhecendo que tal não é desejável nem compreensível no mundo de hoje, pensam que nada vale a pena fazer para modificar o estado de coisas. Assim, este conformismo, resultado da acomodação, que pode ser indicadora de uma “cristalização e fossilização” dos conhecimentos, pode constituir-se como um ponto de bloqueio a qualquer produto que implique a alteração de rotinas, sejam elas profissionais, sejam pessoais.

Poder-se-á esperar que os produtores mais antigos e no topo da sua carreira profissional possam ser aqueles mais acomodados e menos receptivos à mudança. Porém, também é verdade que aquilo que era previsível e seguro até há bem pouco tempo se começa a volatilizar, pelo que é possível que esse facto, ou reforce a necessidade de levantarem ainda mais barreiras que mantenham e prolonguem o que está instituído, ou pelo

contrário, seja despoletador de uma vontade de evolução que permita manter e elevar o patamar de competência que tenham alcançado. Não sendo ainda de excluir, talvez até contraditoriamente, que poderão ser precisamente aqueles que já atingiram os mais altos patamares, nomeadamente do reconhecimento dos pares, que tenham a disponibilidade, inclusive dada por essa segurança de prestígio, para se abalançarem na mudança.

É assim preciso pensar uma formação que pode assumir múltiplas formas e contornos, e não apenas uma formação unidireccional com um emissor e receptores atentos e disciplinados. Uma formação que muitas vezes pode passar despercebida, enquanto tal, para os próprios formandos.

No fundo, o que está em causa, é uma formação que ajude a modificar o quadro de referência e não apenas uma formação para dar resposta a aspectos pontuais. Contudo, como nos diz Kuhn (1997), essa mudança não é fácil nem, em muitos casos, pacífica. Pelo que, pensamos, que na linha de Hacking (1992) não seja de excluir, antes pelo contrário será de estimular, a utilização de instrumentos como despoletadores da ruptura com o quadro de referência vigente.

Quadro de referência esse que, como vimos, idolatra os antigos desportistas e os transforma em produtores de desporto e “fazedores de opinião”, sobre tudo o que diga respeito ao fenómeno desportivo e muitas vezes sobre muitas outras áreas.

É assim que, vemos com frequência e complacência, opiniões, por exemplo, não só sobre questões pontuais resultantes das competições desportivas, mas também sobre o próprio sistema desportivo na sua globalidade. Opiniões essas que acabam por condicionar não só os agentes desportivos e os consumidores de desporto em geral, mas também os próprios governantes/decisores da coisa desportiva, o que não parece ser muito bom prenúncio para as decisões que venham a ser tomadas.

Assim, poderemos dizer que se, por um lado, é desejável que tal situação se altere, por outro lado, essa alteração pode ser feita explorando o próprio quadro de referência vigente através da utilização dos ditos “fazedores de opinião”.

A título de exemplo, a formação poderá passar: - pela produção de DVD's com diferentes graus de interactividade, e posteriores espaços de discussão em plenário ou individualmente, podendo ser presenciais ou utilizando tecnologias de comunicação; - por equipas de prestação de serviços e acompanhamento pós venda de material e equipamento; - através de comentários/reportagens/artigos técnicos ou de opinião, sobre competições desportivas nos meios de comunicação social; - etc.

Isto sem que esqueça, que uma formação de nível superior em instituições que tenham conseguido realizar a ruptura conceptual e operativa com o anterior quadro de referência poderá, quer no curto, quer no médio e longo prazo assumir-se como decisiva na melhoria qualitativa de todo o fenómeno desportivo e do próprio bem estar individual e colectivo de toda uma sociedade.

#### **d) Características dos produtores e consumidores de desporto**

Considerando que a resistência à mudança pode ser condicionada pelo facto dos produtores de desporto estarem há mais ou menos tempo a exercer a sua actividade, terem um maior ou menor estatuto profissional e pessoal no meio (servindo ou não de referência e modelo para os colegas), e que isso se pode relacionar, por exemplo, com a sua idade, género, habilitações académicas, experiência profissional e desportiva, pensamos que poderá ser pertinente considerar a sua análise.

Quanto ao género é necessário considerar que como ao nível dos produtores de desporto parece existir uma clara predominância dos homens (segundo Almeida (2001), em cada dez treinadores nove são do sexo masculino), isto pode levar a que as mulheres como forma de promoverem a sua afirmação e reconhecimento profissional e pessoal, possam

ter uma maior receptividade à mudança e à aceitação de novos produtos que lhes possam proporcionar mais valias e vantagens competitivas. Ou pelo contrário, levar a que optem por um processo de reprodução que na sua opinião as possa salvaguardar da crítica dos pares e conduzir mais facilmente à sua aceitação no meio. Isto porque, é possível que quem aposte na mudança seja um alvo privilegiado de críticas por parte daqueles que considerem que estão a ser postos em causa.

Nesta linha as resistências à mudança, também poderão ser maiores por parte daqueles que se sintam satisfeitos com o seu estatuto e estabilidade profissional, económica e social (ou tenham receio de a perder), nomeadamente, os que parecem considerar como natural a passagem quase automática de consumidor a produtor de desporto.

Daí a importância de se ter em consideração o nível da experiência profissional e desportiva, uma vez que poderá não ser indiferente, no que respeita à receptividade à mudança, por um lado, o facto de se ter alcançado sucesso e atribuir isso à qualidade do trabalho desenvolvido, e por outro lado, o responsabilizar-se a fraca qualidade do trabalho que se realizou por não ter atingido grande sucesso.

No primeiro caso, tanto poderemos considerar que é provável que se continue a utilizar o mesmo tipo de trabalho uma vez que ele até tem dado resultado. Como poderemos esperar que o atingir um maior nível de excelência possa contribuir para uma maior consciencialização de que a manutenção ou superação do nível alcançado, implique modificar e inovar para garantir vantagem competitiva.

No segundo caso, tanto poderemos esperar que exista maior receptividade à mudança, uma vez que os resultados alcançados possivelmente não foram os desejados, como se poderá esperar que exista um reforço da necessidade de copiar e reproduzir o trabalho realizado, por aqueles que obtiveram os melhores resultados.

Porém, é conveniente não esquecer que, dependendo por exemplo da precisão com que queiramos ou possamos analisar as situações, o nível de experiência profissional e desportiva pode assumir múltiplos contornos, nomeadamente relacionados com o número de anos de actividade, com os resultados alcançados (sejam os respeitantes às tabelas classificativas, sejam os que se referem, por exemplo, ao crescimento e desenvolvimento das instituições em que estiveram inseridos e da qualidade do serviço que prestaram), os cargos, os níveis de competição e o grau de responsabilidade que assumiram, a capacidade de compreender o que vivenciaram, o tipo de opções feitas ao longo da “carreira”, etc.

O mesmo se passando ao nível das habilitações académicas e profissionais de que são titulares. Ou seja, pode ser pertinente equacionar não só os títulos e graus que se possuem, mas também as instituições que os concederam, a forma como foram alcançados, o enquadramento temporal em que foram adquiridos, o grau de importância que os próprios produtores lhes atribuem para o seu desempenho profissional, as competências que essas habilitações promoveram, permitindo-lhes utilizar novos instrumentos de gestão, etc.

Sendo que é também importante considerar que possam existir variáveis, que de alguma forma poderemos considerar como assumindo contornos de racionalidade muito singulares, como seja o caso da importância que os produtores ou os consumidores de desporto possam atribuir ao prestígio que conseguem granjear junto dos seus pares ou da sociedade em geral.

Este tipo de variável pode ter uma importância decisiva nas opções que, quer produtores quer consumidores de desporto, possam fazer em relação à manutenção ou modificação, seja do tipo de actividade, seja da forma como a desenvolvem. Convém contudo realçar que não nos estamos apenas a referir à utilização de indicadores de ordem sociocultural ou socioeconómica na sua vertente generalista, mas sim a uma compreensão do que

pode levar produtores e consumidores de desporto a hipervalorizar mais a forma do que o conteúdo.

Sendo que a este nível pode ser muito importante o prestígio que é atribuído quer a produtores quer a consumidores de desporto. Ou seja, por exemplo, se for um produtor de desporto de reconhecido prestígio a introduzir novos produtos, isso poderá ser um factor facilitador da receptividade dos mesmos. Pelo contrário, se existir da parte de um consumidor, que tenha um certo estatuto e prestígio junto de outros consumidores, uma recusa em utilizar determinado produto, isso poderá ter um efeito multiplicador junto de outros consumidores ou potenciais consumidores de desporto, nomeadamente se tal facto for veiculado nos órgãos de comunicação social, que no desporto parecem estar sempre ávidos de notícias deste cariz.

É assim necessário, diríamos mesmo fundamental, que se identifique e compreenda que características dos produtores e consumidores de desporto (sejam elas quais forem pois é necessário manter uma grande abertura e capacidade de adaptação, uma vez que podem modificar-se, por exemplo, em função da situação ou do indivíduo), se podem constituir como pontos de resistência à receptividade e compreensão de novos produtos do conhecimento, ou pelo contrário assumirem-se como elementos facilitadores da inovação e da mudança.

#### **e) Distribuição e Divulgação**

O circuito de distribuição entendido como “*o itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estádio da produção ao do consumo*”(p.255)(Lindon et al., 1999), tanto pode constituir-se como um ponto de bloqueio, quer se trate de um circuito já montado e que possa ser partilhado (por exemplo, cursos: de treinadores, de animadores, universitários), quer um circuito novo, desenvolvido especificamente para o novo produto, como pode ser um factor facilitador da implementação do produto.

No que respeita a constituir-se como um ponto de bloqueio, no primeiro caso (um circuito já montado), poderemos estar perante uma situação de formação obrigatória para início de carreira, reciclagem e actualização visando a progressão na carreira. O que pode facilitar o acesso aos produtores de desporto, mas paralelamente levantar problemas de diluição do produto, num vasto leque de outros produtos, que são fruto e potenciam um quadro de referência completamente diferente. Porém, é evidente que poderá ocorrer precisamente o contrário, ou seja, colocando o produto em confronto com os seus concorrentes, poderão existir maiores probabilidades dele confirmar aquilo que reclama: que resolve os problemas de forma mais rentável.

Contudo, este tipo de circuito pode ser pouco credível para os produtores de desporto, pelo que nesse caso, a credibilidade do produto também pode ser afectada.

No segundo caso, a montagem e implementação de um circuito novo, levanta um grande número de problemas logísticos, quer se destine a um grande número de produtores, quer numa vertente mais personalizada. Contudo, caso consiga ganhar credibilidade, estando esta ligada, por exemplo, aos meios utilizados, ao tempo, regularidade, fiabilidade, calendarização, horário de entrega e resposta, às pessoas implicadas, poderá constituir-se como uma mais valia, desde que os custos, no sentido lato, não comprometam o próprio desenvolvimento do produto.

Porém, a questão das mais valias de uma opção ou de outra terá sempre de ser contextualizada para cada situação. Não sendo por isso de excluir, antes pelo contrário, a utilização simultânea ou alternada das duas situações. Sendo que no que se refere ao circuito de distribuição já montado, tanto se pode tratar de produtos afins e previsivelmente concorrentes, como de outro tipo de produtos que não tenham essas características (por exemplo, alguns cursos de dirigentes, árbitros, congressos).

O circuito de distribuição poderá ser um elemento facilitador, se conseguir pela sua capacidade de adequação, por um lado, dar resposta às necessidades dos produtores de desporto, e por outro lado, responder a problemas que os próprios produtores de desporto ainda não identificaram como tal. Como seja, por exemplo, a não rentabilização da utilização de certos instrumentos conceptuais ou materiais.

Outro aspecto que pensamos ser importante levar em linha de conta é a origem do produto. Quem apresenta o produto, seja a título individual ou institucional, poderá ser encarado, como o ponto de origem do produto. Isto se, de uma forma muito explícita, ela não for apresentada e realçada, e se quem a apresenta não se assumir como um elo de ligação entre a produção e o mercado.

É assim possível, que um produto que seja associado de forma directa a uma instituição de ensino universitário possa de alguma forma ter dificuldades de implementação acrescidas, pelo menos, por parte daqueles que ainda não resolveram os velhos fantasmas dos “teóricos e dos práticos”. O que numa área como o desporto, onde, como já fizemos referência, existe uma certa promiscuidade entre o ter sido consumidor e o vir a ser produtor de desporto, poderá ser um indício de um importante ponto de bloqueio.

Ora, a estratégia de superação dum ponto de bloqueio desta natureza (e não só), poderá passar pela utilização, por exemplo, para a divulgação do produto, de comentadores, jornalistas, desportistas, treinadores, dirigentes, academias de modalidade/clubes, centros de alto rendimento, etc., considerados de referência.

Para além do mais, é necessário não descurar que a própria divulgação pode assumir-se como um meio privilegiado de formação, nomeadamente porque não se assume formalmente como tal, o que pode constituir uma boa estratégia de superação dos pontos de bloqueio à formação, que anteriormente referenciámos.

É assim que, poderá ser vantajoso explorar a possibilidade deste tipo de distribuição/divulgação/formação ser realizada, por exemplo, através: da publicação de artigos nos jornais desportivos, revistas especializadas e generalistas, programas e comentários na televisão e na rádio, comercialização de DVD's e CD-ROM, etc.

Uma vez que alguns são meios de grande expansão, um conjunto de artigos publicados num jornal desportivo, se fossem lidos por um terço dos leitores significaria uma audiência de várias dezenas de milhares de produtores e consumidores de desporto, mesmo que fossem publicados em páginas secundárias. Sendo que, a colocação, por exemplo, do endereço electrónico para quem quisesse aprofundar os conteúdos, poderia ser uma mais valia, quer como controlo do impacto dos artigos, quer como forma de desenvolver um trabalho mais personalizado com alguns produtores de desporto e/ou instituições (clubes, academias, centro de treinos, etc.), que pudessem posteriormente ter um efeito multiplicador.

No que respeita, por exemplo, a programas de televisão, embora seja previsível que sejam mais difíceis de implementar, nomeadamente, em canais e horários que possam ter uma expressão significativa, eles poderiam ser posteriormente comercializados ou utilizados como divulgação/formação junto dos mais variados agentes e instituições desportivas e educativas.

Já no que concerne aos comentários, por exemplo, a competições desportivas ou participação em programas “de fazedores de opinião”, é possível que tenham um efeito muito semelhante ao da publicação de artigos nos jornais desportivos. Relembre-se, o impacto (embora essencialmente de reconhecimento de uma competência, o que já não é pouco), que tiveram os comentários de José Mourinho a um jogo do Europeu de Futebol de 2004.

Com a tendência que parece existir para a imitação e reprodução de tudo o que se julgue que possa ter contribuído para o alcançar do sucesso desportivo, é bem possível que a “sedução” de um número reduzido “de divulgadores do produto”, seja suficiente para provocar um efeito de “bola de neve”.

Um pouco como se passa com a divulgação de material desportivo, onde o simples facto de um desportista de excelência utilizar um equipamento de determinada marca, formato, cor, é meio caminho andado para o seu sucesso comercial. O que a um nível mais especializado, pode acontecer se, por exemplo, um atleta afirmar que uma parte da melhoria das suas marcas em determinada corrida se deve a um determinado tipo de “sapatilhas”.

Contudo, pode-se questionar se esse tipo de imitação e reprodução, não será idêntico àquele que parece vigorar, e que anteriormente designámos por ser uma reprodução acéfala e descontextualizada, e conseqüentemente pouco rentável no actual quadro de desenvolvimento do conhecimento.

Pensamos que não. Desde que se trate de um produto, como a Sistemática das Actividades Desportivas, cujas características condicionam uma gestão personalizada de cada processo e situação. Porém, mesmo que assim não fosse, quase que nos arriscávamos a dizer que este novo tipo de reprodução se poderia considerar como uma evolução em relação ao que generalizadamente se parece passar.

Para além dos cinco factores nucleares que acabamos de referenciar, consideramos que é fundamental equacionar os custos e benefícios dum processo desta natureza, nomeadamente, ao nível: do ensino superior; dos treinadores; das instituições e organizações desportivas; dos órgãos de comunicação social; dos consumidores de desporto (directos e indirectos).

Sendo ainda, muito importante que se equacionem as possíveis consequências da não-aceitação dos produtos e conseqüentemente da não realização da ruptura. Isto ao nível, por exemplo: do conhecimento e inovação; das instituições de ensino superior; do futuro do próprio desporto e conseqüentemente dos seus profissionais.

### **Síntese das conclusões intercalares:**

É necessária uma estruturação e organização do conhecimento que permita realizar a ruptura com o empirismo que ainda domina o conhecimento no desporto, de modo a que numa procura dos equilíbrios mais favoráveis, se possa optar pelas estratégias de implementação que ofereçam melhores rentabilidades.

Assim, para implementar de forma rentável um novo produto do conhecimento, com as características da Sistemática das Actividades Desportivas, apostando na excelência do produto, mas uma excelência contextualizada através de uma articulação produção-mercado, será necessário ter em consideração, em cada um dos cinco factores apontados, o seguinte:

#### **a) Conteúdo do Produto**

- Aceitabilidade inicial dos conteúdos (terminologia, associação com outro tipo de conteúdos, etc.);
- Nível de compreensão e capacidade de utilização que os produtores conseguem ter do produto;
- Receptividade à utilização do produto e percepção das mais valias que o produto proporciona;
- Diferenciação de produtos ou produtos de diferentes gamas (com níveis de precisão distintas).

**b) Material e Equipamento**

- Custos da aquisição, manutenção, armazenamento e transporte;
- Decisores da compra;
- Capacidades e competências exigidas para a utilização dos materiais, equipamentos e “novas” tecnologias de comunicação.

**c) Formação**

- Percepção que os produtores têm da utilidade da formação;
- Objectivos da formação (para compreender o produto e as suas mais valias, e/ou para adquirir e conseguir utilizar os materiais, equipamentos e tecnologias de comunicação);
- Diversificação das metodologias utilizadas (formação explícita e formação “oculta”).

**d) Características dos produtores e consumidores de desporto**

- Características individuais, formação, experiência profissional e desportiva;
- Estatuto profissional, económico e social (nível de notoriedade e reconhecimento dos pares, “remunerações”, estabilidade no cargo, etc.);
- Tipo de mercado do desporto e respectiva actividade desportiva.

**e) Distribuição e Divulgação**

- Credibilidade e fiabilidade dos circuitos já existentes;
- Possibilidades de circuitos próprios e /ou mistos;

- Divulgação como meio de formação (utilizando produtores, consumidores e instituições de desporto - “fazedores de opinião” - e produtos como CD-ROM, DVD, com jogos e documentários/reportagens);
- Integração nos currículos dos diferentes cursos de formação inicial e contínua, seja no âmbito do ensino superior, seja no federativo.

Para além do que, consideramos que ainda é fundamental equacionar os custos e benefícios dum processo desta natureza, bem como as possíveis consequências da não-aceitação dos produtos e conseqüentemente da não realização da ruptura.

Certamente que a estrutura de suporte à implementação de um novo produto do conhecimento, que desenvolvemos neste capítulo, tanto pode ser sujeita à refutação no seu todo, como apenas em alguns dos seus pontos.

Sendo que, o seu processo de validação será prolongado, dependendo da implementação dos produtos no futuro, bem como das refutações a que for resistindo, podendo sofrer algumas alterações ou mesmo ser substituída por uma nova conjectura que melhor rentabilize a implementação deste tipo de produtos nos mercados do desporto.

Ou seja, resumindo:

Factores nucleares a considerar na implementação de um produto no mercado:

- Conteúdo do produto;
- Material e equipamento;
- Formação;
- Características dos produtores e consumidores de desporto;
- Distribuição e Divulgação.

Custos e benefícios do processo, condicionamentos:

- No ensino superior;
- Nos treinadores;
- Nas instituições e organizações desportivas;
- Nos órgãos de comunicação social;
- Nos consumidores de desporto (directos e indirectos).

Consequências da não-aceitação dos produtos e consequentemente da não realização da ruptura ao nível:

- Do conhecimento e inovação;
- Das instituições de ensino superior;
- Do futuro do desporto e dos seus profissionais.

## **5. Refutação da conjectura**

### **5.1. Introdução**

Tal como indicamos na Metodologia, após termos respondido ao problema com a construção de uma conjectura, vamos agora mostrar a sua refutabilidade, assumindo a refutação da conjectura como uma forma de consolidação de todo o processo de estruturação e organização do conhecimento relativo aos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

Sendo que, essa consolidação poderá assumir diferentes contornos e exigir um enquadramento temporal suficientemente prolongado, para permitir perceber a sua consistência e ir fazendo as reformulações que irão resultando do contínuo processo de refutação a que essa estruturação e organização do conhecimento estará sujeita.

A refutação pode e deve ser realizada utilizando diferentes abordagens, nomeadamente, a discussão de cenários, situações experimentais de análise e estudo de mercado, e cursos de formação de produtores de desporto incidindo sobre os próprios produtos.

Neste capítulo vamos sujeitar a conjectura que construímos à refutação utilizando os dois primeiros tipos de abordagem que referenciámos, ou seja, a discussão de cenários, e uma situação experimental através de um trabalho de campo que procura exemplificar o tipo de análise passível de ser realizada num estudo de mercado.

Quanto ao terceiro tipo, os cursos de formação, apesar de termos optado por não os utilizar directamente neste trabalho, consideramos que não deverão ser negligenciados. Aliás, podemos referir que inclusive, é algo que conjuntamente com dois especialistas de Sistemática das Actividades Desportivas, do Departamento de Ciências do Desporto, da Universidade da Beira Interior, já começámos a realizar (Anexo A).

Contudo, tratando-se de um processo em que pretendemos ter um acompanhamento longitudinal de alguns dos implicados, neste momento, dispomos somente de dados preliminares que não nos parecem trazer mais valias significativas ao presente trabalho, não justificando por isso, para já, um tratamento mais aprofundado.

Sendo que, o que pretendemos com a sua continuação, é compreender em que medida, em função do curso e dos respectivos produtos, existem transformações, qual a sua constância e efectivo poder transformador, quer nos próprios indivíduos, quer nas actividades profissionais que desenvolvem, bem como verificar os respectivos reflexos nos consumidores finais, no desporto e na própria sociedade. Caso não existam transformações, ou que estas não tenham o poder transformador esperado, pretendemos compreender como se poderá alterar essa situação.

Tendo em consideração que os custos de caracterização de todo o conjunto de indivíduos que compõem os diferentes mercados dos desporto poderão ser inoportáveis, é necessário que o desenvolvimento de estudos de caracterização de uma população mais reduzida possa permitir uma teorização mais consolidada de apoio ao processo de implementação de novos produtos do conhecimento.

No fundo, trata-se de caracterizar um mercado, segmento de mercado, ou nicho de mercado específico, através de uma amostra relativamente reduzida, validando um conjunto de conhecimentos, acerca dos referidos processos de implementação, não só para as populações estudadas, mas de forma a que possam ser tão generalizáveis quanto possível, de acordo com a precisão que se entenda necessária, em função dos objectivos a alcançar e os meios disponíveis. Obtendo assim ganhos de rentabilidade que justifiquem os investimentos que se tenham realizado.

De seguida, nos pontos 5.2. e 5.3., passamos a expor, respectivamente, o que denominamos de Discussão de Cenários, referente ao primeiro tipo de refutação que referenciámos, e de Trabalho de Campo, em relação ao segundo.

## **5.2. Discussão de cenários**

Partindo do pressuposto que tudo o que equacionámos na resposta ao problema – construção da conjectura, deve ser considerado importante para a estruturação do conhecimento, visando a construção de um processo que rentabilize a implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto, pensamos que é contudo necessário, reforçar a distinção entre o que “é essencial e aquilo que é apenas importante”.

Ora, o que pensamos ser essencial é a modificação do quadro de referência, uma vez que sem essa alteração, de pouco servem quaisquer mudanças que, com um carácter mais ou menos pontual, se possam fazer e verificar.

Vejamos então os seguintes cenários:

### ***Cenário 1***

*Produção de legislação que defina a carreira de produtor de desporto, com a obrigatoriedade de possuir como habilitações académicas/profissionais de acesso à actividade o grau de licenciado, e o de mestre para atingir o respectivo topo da carreira.*

Sendo pouco provável, essencialmente em virtude dos interesses instalados, a implementação de legislação com estas características, a verdade é que a mesma, muito possivelmente, apenas iria provocar e acicatar um conjunto de conflitos e tensões, e não melhorar significativamente a qualidade do trabalho desenvolvido pelos produtores de desporto.

Por um lado, seria provável que existissem resistências por parte daqueles que considerassem ter direitos adquiridos, e dos que entendessem que não conseguiriam

cumprir tal desiderato ou tivessem receio de perder o estatuto adquirido com a sua dita experiência, enquanto consumidores e/ou produtores de desporto.

Por outro lado, seria também possível que as instituições de ensino superior, entendendo tal iniciativa legislativa como uma boa fonte de receitas e de ganho de influência, aumentassem exponencialmente a sua oferta de planos curriculares normais e especiais, contemplando requintados planos de equivalência, porventura até desvirtuando o “espírito da lei”.

Sendo que, em tal “frenesim ofertório”, seria pouco provável a abertura à introdução de novos produtos do conhecimento, que mais a mais serviriam de elemento despoletador de uma dinâmica de troca de ideias e conhecimentos.

Pelo que, aquilo que numa primeira leitura poderia ser considerada uma medida que iria revolucionar o panorama da qualificação dos produtores de desporto, poderia afinal, significar um reforço do quadro de referência onde predomina o empirismo lógico, e o endeusamento dos desportistas de excelência, cujas opiniões, acerca dos mais variados temas, relacionados ou não com o fenómeno desportivo, acabam por ter um efeito de quase obrigatoriedade moral de serem tidas em consideração, respeitadas e seguidas, na tomada de decisão aos mais variados níveis.

A título de exemplo, podemos considerar que um processo de formação que resista a incluir nos seus currículos novos produtos do conhecimento com as características que anteriormente já referenciamos, pode cair em descrédito quando for implementado junto daqueles que, até possuem algum estatuto e já tenham percebido ou tomem consciência que ela não dá respostas satisfatórias aos problemas que eles sentem nas actividades que têm de gerir. Podendo contribuir para voltar a agravar a já antiga clivagem teóricos e práticos, o que convenhamos até poderia ser benéfico, pois o acentuar de uma crise em que um conhecimento já não consegue dar resposta aos problemas que deveria resolver,

pode ser facilitador do aceitar novas alternativas, de acordo com o que é expresso por Kuhn (1997).

Sendo que, um dos problemas é que muitas dessas alternativas podem ter efeitos ainda mais nefastos ou conduzir a perdas de tempo que podem significar desperdiçar oportunidades, que muito dificilmente, poderão voltar a colocar-se no médio prazo.

Porém, por outro lado, com uma formação generalizada e obrigatória/coerciva, é também possível que, pelo contrário, possa ocorrer uma espécie de novo-riquismo intelectual, onde na tentativa de aplicar os conteúdos, na maioria das vezes compartimentados e espartilhados, que receberam, esqueçam ou reneguem uma gestão intuitiva que, apesar de tudo, muitas vezes ainda consegue ir resolvendo alguns problemas de integração de conhecimentos.

É assim que, pensamos, não basta solicitar e impor mais formação aos produtores de desporto, divulgá-la convenientemente, torná-la mais acessível e fazê-la chegar a todos os possíveis destinatários. Mas essencialmente que a qualidade da formação promovida esteja adequada e seja consequência daquilo que hoje já é possível fazer, em função do actual estado do conhecimento e das exigências crescentes duma sociedade com as características daquela em que vivemos.

Daí que, se não se alterar o quadro de referência, muito dificilmente se conseguirá otimizar quer a micro quer a macro gestão desportiva.

## ***Cenário 2***

*Financiamento, a fundo perdido, da aquisição de material e equipamento de apoio à gestão da actividade desportiva.*

Se não se tipificasse o tipo de material e equipamentos a financiar, seria provável que muitos utilizassem o financiamento para a renovação de bolas, arcos, vestuário, tapetes,

colchões, plintos, e afins, no fundo, o que grosso modo se poderia designar por reequipamento das instalações desportivas e material didáctico.

Certamente que existirão casos onde seria necessário proceder a alguns ajustamentos dessa natureza, contudo, pensamos que tal não deve ser um aspecto essencial, uma vez que, julgamos ainda se estar longe de se ter explorado convenientemente as potencialidades daquilo que hoje, generalizadamente, é colocado à disposição dos produtores de desporto, seja um simples cronómetro, uma fita métrica, a utilização de um pavilhão diariamente durante 1.30h, etc.

Mas mesmo nos casos em que se adquirisse um outro tipo de equipamentos, como computadores e respectivos programas, máquinas de filmar, “polares”, medidores de lactato, células fotoeléctricas, etc., só por si isso não significaria que a sua utilização configurasse uma verdadeira gestão do processo de treino, em que se fizesse uma integração e aproveitamento dos conteúdos de diferentes áreas disciplinares.

Isto porque, para que isso fosse feito de forma rentável, carecia da utilização de uma estruturação do conhecimento e respectivos instrumentos enquadrados num quadro de referência adequado às potencialidades e problemas que hoje se colocam, e não pela utilização parcelar e possivelmente isolada, sem que se tenha em conta a interacção das variáveis mais pertinentes, bem como as suas possíveis tendências evolutivas contraditórias.

É necessário não esquecer que aquilo que se faz ou deixa de fazer deve ter uma intencionalidade e coerência com os valores em que se acredita e com o tipo de sociedade que se quer ajudar a preservar e/ou a modificar, daí que não seja aceitável que profissionais com qualificações de nível superior, não tenham disso consciência ou se recusem a assumi-lo.

A utilização de material e equipamento sem uma intencionalidade que ultrapasse a mera moda e reprodução de processos que sejam utilizados por quem alcança resultados considerados de excelência, muito possivelmente estará condenada a nunca contribuir para uma rentabilização do trabalho que se desenvolve e conseqüentemente a inviabilizar a liderança no mercado do desporto em que se está inserido.

Sendo ainda possível que fosse necessária formação e apoio técnico para a utilização desse material e equipamento, o que, na ausência de um conhecimento estruturado de suporte, como a Sistemática das Actividades Desportivas, poderia em muito contribuir para que viesse a existir, numa primeira fase, um predomínio do técnico especialista nesses equipamentos, e numa segunda fase, uma espécie de “deslumbramento” por parte daqueles produtores de desporto que, passando a dominar esses meios, começariam a produzir e fornecer grande quantidade de dados que não tinham, eles próprios ou os seus colegas, capacidade de tratar e integrar no todo. Ou seja, não seria, por exemplo, o produtor de desporto que solicitaria o tipo de dados que necessitava em função dos problemas que tinha de resolver, mas sim dados que seriam fornecidos, cada vez em maior quantidade, só porque se possuíam meios técnicos para os produzir.

O que acabamos de referir também parece ser uma consequência da utilização de um quadro de referência que promove uma atitude mais reprodutora que produtora, onde não se procura rentabilizar cada processo. No fundo a continuação, como já anteriormente fizemos referência, do domínio de uma perspectiva estática onde predominam os conceitos de lucro, comando, mais/menos, crescimento, sobre uma perspectiva dinâmica onde pelo contrário se privilegia o rendimento, a gestão, o melhor, o desenvolvimento.

Pelo que, para que existam mudanças significativas na forma de actuação dos produtores de desporto, mais uma vez o aspecto essencial continua a ser a necessidade de modificação do quadro de referência.

### **Cenário 3**

*Acesso gratuito (incluindo deslocações e estadia), a um determinado número de acções de formação, estágios e afins.*

Apesar do descrédito que parece existir no que respeita à formação contínua, como também já tivemos oportunidade de analisar, ocorra ela no âmbito do sistema educativo ou do sistema desportivo, o mesmo não deve beliscar a sua importância e necessidade desde que utilize conhecimento relevante e seja correcta e adequadamente implementada.

Contudo, o que aqui se pretende equacionar é que mesmo que sejam corrigidos os erros e limitações que lhe são apontados, se ela não servir para implementar um processo de mudança e/ou a sua consolidação, então mais não servirá do que para transmitir de forma mais eficaz um conjunto de conhecimentos, estratégias, metodologias, valores, subjacentes a um quadro de referência que, na nossa opinião, já não responde de forma rentável quer às possibilidades que hoje se apresentam, quer às necessidades e aos problemas a que se tem de dar resposta.

Sendo gratuita (que não é sinónimo de sem custos, pois eles existem quer para o produtor que vai frequentar essas acções quer para terceiros, sejam eles, por exemplo, os promotores dessas acções, sejam os consumidores que se relacionam com esses produtores), poderá, para além de aumentar as possibilidades de acesso à formação por parte daqueles que de outra forma dificilmente a ela poderiam aceder, por exemplo:

- Captar/seduzir aqueles que por inércia ou por receio em se exporem à formação, por tal poder ser entendido como o reconhecimento de lacunas e falta de competência, raramente a ela se sujeitam, mas “já que não têm de gastar dinheiro” até vão para reencontrar velhos amigos, conhecer novos lugares, etc.

- Afastar os que pensam, que se não têm de pagar é porque a qualidade não deve ser muito elevada, ou então, que como é gratuita é possível que lá estejam pessoas com quem não se querem misturar.
- Permitir que aqueles que habitual e indiscriminadamente frequentam tudo aquilo que têm conhecimento e tenha cabimento no seu orçamento, aumentem o seu currículo.

Contudo, é provável que se a formação tiver características semelhantes às que tem hoje, tenha pouca utilidade. Ou melhor, por um lado, poderá ainda aumentar o seu descrédito e contribuir para o acentuar da dicotomia entre os formadores ditos teóricos e os ditos práticos, por outro lado, poderá estimular e reforçar a imitação e reprodução caso os formadores sejam os ditos práticos, considerados de referência pelos seus pares e pelos consumidores de desporto em geral.

Pelo que, tal como no cenário 1, não é por se exigir ou possibilitar mais formação que isso implicará um aumento da competência dos produtores de desporto, de acordo com as possibilidades e exigências actuais, uma vez que isso, no nosso entendimento, só se concretizará com a modificação do quadro de referência, facilitando e potenciando uma nova abordagem conceptual e operativa.

#### ***Cenário 4***

*Importação massiva de produtores de desporto de países considerados como potências desportivas.*

Nos mais variados domínios do conhecimento e áreas produtivas, a importação de “massa crítica” e a sua concentração em centros de excelência, é algo que não é novo, e pode muito justamente ser apontado como um meio que, quer no passado quer no presente, tem sido importante no desenvolvimento dos países e do próprio conhecimento.

É assim que, por exemplo, vemos esses centros criarem sistemas de incentivos para captação daqueles que possam apresentar maior potencial de desenvolvimento, envolvendo bolsas de doutoramento e pós doutoramento, integração em equipas de investigação e projectos de ponta, etc. Sendo que, normalmente, esses incentivos se destinam a jovens cuja capacidade de trabalho, entrega, ambição, abertura e espírito de descoberta se encontram na sua plenitude. Pelo que é possível que, passado o tempo abrangido pelos incentivos, as atenções e a sedução se centrem apenas naqueles que efectivamente confirmaram o potencial que apresentavam.

No fundo o que é provável que aconteça é que simultaneamente se aproveitem e se formem quadros de alta qualidade, e no final se seleccionem os melhores para que os centros de excelência o continuem a ser.

Ao nível do desporto, o cenário que acima colocamos, parece ser um cenário desejado, pelo menos tendo em conta o que é sugerido nas Opções Estratégicas para o Desenvolvimento Desportivo Nacional (2003-2013), da autoria do Instituto do Desporto de Portugal, com a chancela da Secretaria de Estado da Juventude e Desporto e da Presidência do Conselho de Ministros do Governo Português, como já tivemos ocasião de referenciar.

Contudo, com os previsíveis incentivos que o país ofereceria no actual quadro de referência, por um lado, o mais provável é que apenas se conseguissem seduzir aqueles produtores considerados de segunda linha, ou então aqueles cujo tempo de glória já há muito que passou. Por outro lado, mesmo que assim não fosse, muito possivelmente os produtores de desporto dispostos a vir para cá trabalhar, viriam dos denominados países do leste europeu ou de outros similares, onde o contexto envolvente da prática desportiva até há bem pouco tempo, generalizadamente, tinha contornos pouco consentâneos com a “sociedade de hoje”.

Isto embora, ainda seja possível encontrar, porventura em todos os países, nichos e segmentos de prática desportiva com essas características, bem como políticos e outro tipo de decisores, aos mais diversos níveis, saudosistas do que consideram terem sido tempos áureos ou ambicionando alcançá-los pela primeira vez.

Pelo que, é bastante provável que se possam contratar produtores de desporto só porque são estrangeiros, ou então na lógica de que se vêm de um país que é considerado uma potência em determinada modalidade, só por si já é garantia suficiente, por exemplo, se é chinês e do ténis de mesa, então deve ser bom, ou pelo menos melhor do que os que cá estão; se é japonês e do judo ...; se é russo e da ginástica artística ou rítmica, da natação ...; se é americano e do basquetebol, da natação, do atletismo ...; se é búlgaro e do halterofilismo ...; etc. Sendo ainda possível que se acrescente como credenciais, essas sim entendidas como inquestionáveis, o facto de ter participado ou sido medalhado nos Jogos Olímpicos, Campeonatos do Mundo ou da Europa, enquanto desportista.

Em qualquer caso, que tipo de mais valias poderiam esses produtores trazer? Será que poderiam ser portadores de inovação? Muito possivelmente, mesmo que apenas viessem reproduzir o que faziam nos seus países isso seria considerado inovador em relação ao que existe.

Porém, certamente que não será esse tipo de inovação que nos fará alcançar o almejado estatuto de pertencer ao grupo de países de referência no que diz respeito, quer aos resultados desportivos, quer à generalização da prática desportiva. Pensamos que antes pelo contrário, possivelmente levará a um aumento significativo do investimento no desporto, sem que se venham a alcançar os objectivos que se pretendem.

Isto, apesar de reconhecermos que pelo menos aparente ou episodicamente seja possível que exista uma aproximação aos ditos lugares de relevo, contudo, muito provavelmente não passará disso mesmo, uma aparente aproximação, uma vez que esses países

continuarão a inovar de forma a continuarem a ser líderes de mercado, no fundo continuarão a ser eles a tornar os seus produtos obsoletos, e nós a consumir como inovação aquilo que os outros já consideraram ultrapassado.

É certo que outras situações podem ocorrer, como seja o desinvestimento de alguns países ao nível desse tipo de prática desportiva, o que nesse caso, pode levar efectivamente já não a uma aproximação aparente mas real em algumas modalidades desportivas que melhor soubessem aproveitar a importação desses produtores de desporto e a criação de outras estruturas de suporte ao seu trabalho.

Porém, o que continua a ser essencial é a modificação do quadro de referência utilizado. Tal não é um problema de nacionalidades nem de maior ou menor profissionalismo, mas de competência para rentabilizar o conhecimento disponível dando resposta aos problemas que se colocam e/ou evitando o seu aparecimento.

### ***Cenário 5***

*Utilização de instrumentos (conceptuais e materiais) que promovam a mudança do quadro de referência.*

É normal que a mudança de quadro de referência não se faça de forma automática, onde o produtor de desporto após lhe terem sido explicadas as limitações das referências que utiliza, numa espécie de um simples estalar de dedos, decide passar a utilizar outro quadro de referência. Não é um processo fácil, é possível que mesmo aqueles que sintam a necessidade de mudança, que querem acreditar e modificar a sua prática, tenham dificuldades em fazê-lo.

Assim, na linha de Hacking (1992), pensamos que também ao nível do quadro de referência, a sua modificação pode ser promovida pela introdução de instrumentos que tenham esse potencial despoletador da mudança.

Vejamos dois exemplos, conceptualizados e produzidos no Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior (que utilizamos no nosso trabalho de campo):

- a) Um CD-ROM com um jogo que possibilita o treino de antecipação no ténis (Anexo B).

O facto do jogo permitir, por exemplo, o treino da capacidade de antecipação sobre diferentes técnicas, perceber a influência da concentração, do cansaço, do stress, da alimentação, das diferentes horas do dia, na capacidade de antecipação, isso muito provavelmente, promoverá e despoletará uma certa ruptura com a reprodução pura e simples de treinos estereotipados e generalizáveis de forma idêntica para todos os tenistas.

Ou seja, uma vez que se consegue quantificar as diferenças entre os vários tenistas, e entre as diferentes prestações de um mesmo tenista em função de um conjunto de variáveis, é possível que tal facto condicione o treinador a tentar encontrar não só soluções de treino diferenciadas para cada um, mas também, mais especificamente, soluções adaptadas a cada um em função das capacidades e competências que ele possui e demonstra em cada situação e contexto.

Por outro lado, é também espectável que o próprio desportista e mesmo qualquer outro tipo de consumidor do jogo, perceba, por exemplo, o quão importante é a capacidade de leitura do adversário, pelo que se comece a preocupar, quer enquanto desportista, quer enquanto espectador, não só com as saídas motoras, mas também com aquilo que as condiciona e as pode otimizar. O que convenhamos, por sua vez, se pode constituir como um importante ponto de partida para uma melhoria da capacidade crítica do consumidor de desporto,

podendo isto significar o aumento do nível de exigência da qualidade dos produtos desportivos que consome.

b) Um CD-ROM com uma análise da finta no futebol (Anexo C).

Neste caso, tal como no anterior exemplo, também se procura promover uma melhor capacidade de compreensão e explicação de uma situação específica, mas de forma que tal se repercute não só especificamente nela própria mas sobretudo na capacidade de perceber “como o homem funciona” e como é possível analisar as situações utilizando apoio laboratorial.

Apesar de, pelo menos aparentemente, se poder considerar que a transmissão da mensagem não é feita de forma tão subtil como no caso anterior, devemos ter em conta que, quer com o tipo de terminologia, quer com as variáveis utilizadas na análise, se procura conduzir e condicionar o raciocínio para um quadro de referência em que o fundamental já não são as ideias preconcebidas e as referências reprodutoras dos desportistas de elite, mas sim a capacidade de tomar decisões em função de um conjunto de variáveis, sendo que algumas têm tendências evolutivas contraditórias.

Ou seja, o que passa a estar em causa, se este tipo de análise for realizado, nomeadamente utilizando apoio laboratorial para aumentar o rigor e precisão da análise, é uma gestão personalizada do processo de treino, onde se procura alicerçar as decisões que se tomem, em dados tão objectivos quanto possível, rentabilizando os meios disponíveis e optimizando o conhecimento existente, assumindo de modo claro e efectivo que o desporto é um meio de transformação do homem.

Deste conjunto de cenários que acabamos de equacionar ou de outros afins (por exemplo: A legislação obrigar os jornalistas desportivos, a possuírem uma licenciatura

em jornalismo e uma especialização pós graduada em desporto; A inexistência de qualquer imposição legal acerca das habilitações necessárias para a orientação desportiva), é conveniente não esquecer a possibilidade de eles poderem ocorrer não só de forma isolada mas também em simultâneo ou consecutivamente (em articulação ou não).

Porém, pensamos que em qualquer dos casos subsistirão, no essencial, as limitações e potencialidades que apontámos, uma vez que se o problema fundamental se situa ao nível da modificação do quadro de referência, enquanto tal não for conseguido, as medidas que se possam implementar e que para tal não contribuam, muito possivelmente não passarão de um paliativo, ou então quanto muito, um pequeno contributo (embora com elevados custos e consequências gravosas), para melhorar a eficiência de estratégias e metodologias desadequadas.

### **5.3. Trabalho de campo**

#### **5.3.1. Introdução**

De acordo com o que anteriormente expressamos, outra forma de refutação da conjectura poderá ser através de uma situação experimental, nomeadamente, com um trabalho de campo com as características do que passaremos a enquadrar e especificar.

Trata-se um processo semelhante ao que seria seguido para uma avaliação de um estudo de mercado, mas em que a preocupação não é quantificar exaustivamente o nível de receptividade e aceitação do produto Sistemática das Actividades Desportivas, a partir de um conjunto de variáveis com elevadas probabilidades de serem pertinentes, mas sim testar alguns pontos da nossa conjectura e demonstrar as potencialidades e limitações dum estudo com estas características.

O trabalho que agora desenvolvemos vem complementar o que realizámos no âmbito das nossas provas de mestrado (Lopes, 2001). Aí, através de um estudo exploratório com 75 alunos da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, procurámos identificar resistências à compreensão e aceitação de uma proposta de conhecimento que procura uma ruptura, com outras abordagens e compreensão do fenómeno, neste caso concreto um conhecimento consubstanciado no modelo de análise dos desportos colectivos de Fernando Almada. Analisámos a possibilidade dessas resistências estarem relacionadas com as habilitações académicas, a prática desportiva e a gestão do treino desportivo.

O estudo teve um quadro experimental sob a forma de um curso de formação com a duração de um único dia (9-17.30h), com sessões plenárias e sessões por grupos, onde apresentámos três vídeos (cada um com a duração aproximada de 23 minutos e trinta segundos, um deles referente à aplicação do modelo ao Futebol, outro ao Andebol, e o

terceiro ao Voleibol, sendo que em cada um foi seleccionada uma situação específica, mais concretamente o pontapé da marca da grande penalidade, o livre de sete metros e o serviço, respectivamente), e onde foram resolvidas posteriormente situações problema em cada uma das situações (através de exercícios escritos).

Foi possível concluir que, por um lado, não existiram resistências significativas à compreensão do modelo de análise dos desportos colectivos, mas que por outro lado, existiram resistências significativas, à sua aceitação. Contudo não conseguimos relacionar, de forma significativa, essas resistências com diferentes níveis de habilitações académicas, prática desportiva, gestão do treino desportivo e nível de compreensão do respectivo modelo.

Já no âmbito do presente estudo, realizámos um trabalho exploratório (Anexo D), em que, ao contrário do realizado no mestrado onde apresentámos e explicámos os conteúdos cujas resistências queríamos analisar, desenvolvemos um questionário e a partir dele tentámos perceber se era possível identificar resistências ou abertura à modificação do quadro de referência.

Foi um processo que serviu essencialmente para estudar e melhor compreender alguns dos condicionalismos inerentes aos questionários. Embora este tema esteja amplamente referenciado na literatura julgámos pertinente aplicar o que tínhamos identificado como mais relevante, pelo que, em consequência desenvolvemos/aperfeiçoámos um novo questionário que substituiria o anterior caso quiséssemos continuar a aprofundar um quadro experimental com estas características.

Porém, pensamos que um estudo desta natureza poderá ser melhor rentabilizado se utilizado como etapa preparatória de um estudo de mercado, por exemplo, pode ser interessante para identificar segmentos ou nichos de mercado onde aplicar esses estudos de uma forma mais rentável.

Numa perspectiva integrada, da produção ao acompanhamento pós venda, uma das vertentes a explorar diz respeito à implementação de produtos concretos, que são instrumentos que os produtores de desporto podem utilizar e, na linha do que nos diz Hacking (1992), pensamos que poderão facilitar e promover a ruptura ou modificações profundas do quadro de referência.

Contudo, é de realçar que o desenvolvimento de um processo de implementação de produtos que se pretenda rentável, de acordo com os objectivos que visa, dos meios disponíveis e do contexto em que se desenrola, deverá ser encarado e continuamente aperfeiçoado ou mesmo substituído, através do contributo de estudos de carácter longitudinal.

A título de exemplo, de seguida, e para que melhor se possam compreender algumas das vertentes do problema, apresentamos um trabalho de campo onde utilizamos alguns dos produtos “em processo de produção”, no âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, pelo Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior.

Isto, de modo a responder ao problema da compreensão, da aceitação, das resistências e dificuldades dos processos de implementação de produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

Em termos mais específicos, procuraremos verificar em que medida a receptividade e a compreensão das potencialidades de novos produtos do conhecimento, considerando as especificidades destes produtos se situarem no âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, poderem ser condicionadas por variáveis como o género, as habilitações académicas, a experiência profissional, e a experiência desportiva, bem como ainda identificar, dificuldades, necessidades, “circuitos de distribuição” preferidos e possíveis

indicadores que possam contribuir para o aumento de rentabilidade da implementação deste tipo de produtos.

Assim, de modo a permitir um melhor conhecimento de características das populações que possam justificar intervenções mais específicas e especializadas, e consequentemente diferentes tipos de investimento para a implementação dos produtos, de acordo com o que referenciámos, e sem prejuízo de todo um conjunto de dados que analisaremos de modo a melhor compreendermos as possibilidades de implementação de produtos com estas características, definimos as seguintes hipóteses.

### **5.3.2. Hipóteses**

H<sub>1</sub> – É possível identificar variáveis que influenciam significativamente a receptividade dos produtores de desporto a produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>1.1</sub> – O género influencia significativamente a receptividade dos produtores de desporto a produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>1.2</sub> – As habilitações académicas influenciam significativamente a receptividade dos produtores de desporto a produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>1.3</sub> – A experiência profissional influencia significativamente a receptividade dos produtores de desporto a produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>1,4</sub> – A experiência desportiva influencia significativamente a receptividade dos produtores de desporto a produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>1,5</sub> – A compreensão das potencialidades dos produtos influencia significativamente a receptividade dos produtores de desporto a produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>2</sub> – É possível identificar variáveis que influenciam significativamente a compreensão dos produtores de desporto sobre as potencialidades de produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas

H<sub>2,1</sub> – O género influencia significativamente a compreensão dos produtores de desporto sobre as potencialidades de produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>2,2</sub> – As habilitações académicas influenciam significativamente a compreensão dos produtores de desporto sobre as potencialidades de produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>2,3</sub> – A experiência profissional influencia significativamente a compreensão dos produtores de desporto sobre as potencialidades de produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

H<sub>2,4</sub> – A experiência desportiva influencia significativamente a compreensão dos produtores de desporto sobre as potencialidades de produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas.

Procuramos deste modo compreender melhor o fenómeno, pela observação de vertentes que se poderão apresentar e pela análise da dialéctica que poderão estabelecer entre elas, nomeadamente, verificando a influência conjunta de três variáveis, e identificando

características ou tendências que possibilitem uma escolha e uma gestão mais rentável das estratégias de implementação de produtos do âmbito do conhecimento.

### **5.3.3. Caracterização da amostra**

A amostra foi constituída por 110 alunos da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira no ano lectivo de 2004-2005 (encontravam-se 150 matriculados), com uma média de idades de 23.3 anos (+3.7).

Sendo que, no que respeita:

- a) Ao género
  - Masculino – 73
  - Feminino – 37
  
- b) Às habilitações académicas
  - 1º Ano – 20
  - 2º Ano – 21
  - 3º Ano – 25
  - 4º Ano – 34
  - 5º Ano – 10
  
- c) À experiência profissional
  - Não Treinadores – 72
  - Treinadores – 38
    - Treinadores Regionais – 30
    - Treinadores Nacionais – 8
  
- d) À experiência desportiva
  - Não Federados – 14

Federados – 96

Federados Nacionais – 46

Federados Nacionais no Futebol – 16

Federados Nacionais Noutras Modalidades – 30

Federados Regionais – 50

Federados Regionais no Futebol – 26

Federados Regionais Noutras Modalidades - 24

#### **5.3.4. Condições de realização do estudo**

##### **5.3.4.1. Conteúdos seleccionados e sua organização**

Seleccionámos dois produtos produzidos pelo Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior. Tratam-se de dois CD-ROM, um com uma análise da finta no futebol, (Anexo C) e o outro com um jogo que possibilita o treino da antecipação no ténis (Anexo B).

São dois produtos distintos que exemplificam o tipo de trabalho que já é possível desenvolver, sem que se tenha de recorrer a uma sofisticação tecnológica que possa ser inibidora da adesão a este novo tipo de produtos.

Em ambos os casos optamos por não explicitar as potencialidades e operacionalidade dos respectivos produtos. A única contextualização foi realizada na introdução do Quadro Experimental (Anexo E).

Assim, tendo em vista uniformizar a apresentação, no que respeita à organização dos conteúdos, fizemos um vídeo com uma introdução verbal, do autor do estudo, seguindo-se a análise da finta no futebol e o jogo do treino da antecipação no ténis.

#### **5.3.4.2. Quadro experimental**

A recolha de dados decorreu no Campus Universitário da Universidade da Madeira, na Penteada, mais propriamente em dois gabinetes individuais de trabalho de dois docentes do Departamento de Educação Física e Desporto (sendo que um dos gabinetes pertence ao autor do estudo).

Foram convidados a participar (pessoalmente), todos os alunos do curso que se deslocaram regularmente à Universidade durante os dois meses em que ocorreu a recolha de dados. Cada aluno marcou um dia e uma hora que lhe fosse favorável, isto de modo a, por um lado, possibilitar uma maior amostra, e por outro lado, criar condições de disponibilidade semelhantes, em que não estivessem constrangidos, por exemplo, em relação ao tempo de que dispunham para participar no estudo.

A situação experimental foi realizada individualmente por cada aluno, e constou de:

1. Preenchimento do questionário 1 (Anexo F) – aproximadamente (aprox.) 5'
2. Transição para o gabinete contíguo – aprox. 15''
3. Visionamento em computador do vídeo com a introdução e com a análise da finta no Futebol – 6'20''
4. Explicação do jogo para o treino da antecipação do Ténis (Anexo G) – 30''
5. Jogo para o treino da antecipação no Ténis – aprox. 1'10''
6. Explicação dos resultados obtidos (Anexo H) – aprox. 30''
7. Repetição do jogo para o treino da antecipação no Ténis – aprox 1'10''
8. Explicação dos resultados obtidos – aprox. 30''

9. Transição para o gabinete contíguo – aprox. 15’’

10. Preenchimento do questionário 2 (Anexo I) – aprox. 14’

Tempo total: aprox. 29’40’’

Gostaríamos ainda de referir, que:

- Não existiu qualquer tempo limite para o preenchimento dos referidos questionários;
- Utilizaram-se dois gabinetes de forma a permitir o aumento da frequência da recolha dos dados, consequência do menor intervalo entre as marcações.
- Não foram permitidas e/ou respondidas quaisquer tipo de dúvidas relacionadas com o vídeo ou com os questionários.
- Este quadro experimental foi sujeito a um pré teste com n=5 (três alunos, um do 1º ano um do 2º e um do 3º, um licenciado em Educação Física e Desporto, e um mestre em Ciências do Desporto), tendo-se procedido à alteração da questão 8 do questionário 2, onde se limitou a três o número de respostas solicitadas, e decidido retirar as linhas do espaço destinado às Observações/comentários/sugestões, bem como a nota referente à possibilidade de utilizar o verso da folha para continuar a resposta, isto porque, quer neste caso, quer no da questão 8, a partir do diálogo que estabelecemos com os inquiridos, considerámos que existia a possibilidade de estarmos a condicioná-los a ter de escrever algo.

### **5.3.5. As variáveis e respectivos instrumentos de medida**

De uma forma sucinta, diríamos que quisemos analisar um conjunto de variáveis, fundamentalmente a receptividade e a compreensão, mas também, embora de forma secundária e complementar, as dificuldades, necessidades, o “circuito de distribuição”,

acerca de um tipo de produtos, bem como a formação de treinadores e evolução do desporto. Tivemos uma amostra com alguma homogeneidade, com características que não dependem umas das outras (género, habilitações académicas, experiência profissional, e experiência desportiva), nem das outras variáveis que consideramos. Apresentámos dois produtos utilizando um determinado processo e, como instrumento de medida, dois questionários, sendo que, para avaliar cada variável utilizámos como indicador a resposta a uma ou mais questões.

De acordo com a conjectura realizada, considerando que a resistência à mudança, poderá ser condicionada pelo facto dos produtores de desporto estarem há mais ou menos tempo a exercer a sua actividade, terem um maior ou menor estatuto profissional e pessoal no meio, servindo ou não de referência e modelo para os colegas, e que isso poderá depender do género, das habilitações, da experiência profissional e desportiva, optámos por considerá-las variáveis cuja pertinência se justifica equacionar. Pelo que, de seguida passaremos a expor a delimitação que optámos por fazer em cada uma.

Ao nível do **género** (questão 3 – Questionário 1), parece que nos produtores de desporto existe uma clara predominância dos homens em grande parte das modalidades desportivas (Almeida, 2001). Sendo que, aparentemente é comum que os homens orientem equipas e praticantes de ambos os sexos, enquanto, pelo contrário, as mulheres estejam predominantemente apenas com responsabilidades ao nível do género feminino. Ora, isto poderá levar, por um lado, a que as mulheres como forma de promoverem a sua afirmação e reconhecimento profissional e pessoal, possam ter uma maior receptividade à mudança e à aceitação de novos produtos que lhes possam proporcionar mais valias e vantagens competitivas, ou por outro lado, que pelo contrário, sejam mais conservadoras, não arriscando a mudança, preferindo seguir estereótipos de modo a mais facilmente serem aceites na “classe”, uma vez que é possível, que quem aposte na inovação seja olhado com desconfiança e possa ser discriminado e mais sujeito à crítica,

nomeadamente, por tal poder ser entendido como um desafio ao que está instituído, o que convenhamos pode acarretar riscos acrescidos.

No que respeita às **habilitações académicas**, será natural que as mesmas se possam constituir como mais valias para o exercício da respectiva actividade profissional. Seria natural que os produtores de desporto, devido às características das actividades desportivas e das competências necessárias para um desempenho rentável, possuíssem formação específica de nível superior, contudo, tendo em conta Almeida (2001) não é o que se parece verificar.

Sendo que, também seja expectável, que uma formação de nível superior possa contribuir para uma maior abertura à inovação, para uma atitude mais produtora e menos reprodutora, para uma capacidade de pesquisa e abertura cultural que, de certa forma, poderão possibilitar um aumento do nível de receptividade e compreensão, pelo menos inicial, a novos produtos do conhecimento, nomeadamente, quando os mesmos reclamam ganhos de produtividade e um aumento de rentabilidade.

Contudo, ao equacionarmos as habilitações académicas, deveremos ter em consideração que, dependendo da precisão de análise pretendida, assim existirá ou não a necessidade de não considerar apenas o grau em causa, mas também, por exemplo, a instituição que o conferiu e o nível de excelência alcançado.

No presente estudo (questão 4 – Questionário 1), considerou-se como critério de diferenciação o ano da licenciatura que os alunos frequentavam predominantemente. Apesar de se poder considerar que, de certa forma, existe alguma homogeneidade na formação, pensamos que poderá ser útil perceber de que modo a formação a que estão sujeitos, durante a licenciatura, condiciona a receptividade e a compreensão aos produtos em causa. Isto sem que tenhamos, neste momento, a preocupação e a

necessidade de aumentar a precisão da análise, por exemplo, tendo em consideração, o aproveitamento escolar dos alunos ou as suas opções disciplinares e vocacionais.

Em relação à **experiência profissional** dos produtores de desporto, a sua caracterização está normalmente associada:

- aos anos de exercício profissional;
- aos níveis competitivos e aos profissionais com que se trabalhou;
- aos resultados alcançados, às instituições e aos projectos em que se esteve envolvido;
- ao grau de responsabilidade que se assumiu em cada um dos cargos, e parâmetros afins.

Pelo que, pensamos nós, é fundamental perceber para cada situação específica, em que medida a anterior actividade profissional do produtor de desporto, se pode constituir como um ponto de resistência à receptividade e compreensão de novos produtos do conhecimento, ou pelo contrário, ser um elemento potenciador e facilitador da mudança e inovação.

Devemos ter em conta, tal como já anteriormente referimos, que segundo Kuhn (1997), no que respeita à ciência, os mais velhos e experientes poderão oferecer maiores resistências à mudança, pois podem ter a tendência para acreditar que mesmo que de momento não seja possível dar resposta a certos problemas, tudo se acabará por resolver, tal como no passado, sem ser necessário grandes rupturas. Sendo que, um factor facilitador da mudança poderá ser o facto de existir uma crise manifesta.

Assim, por um lado, poderemos ser levados a pensar que se é possível que os que estejam há mais tempo em actividade e tenham tido um conjunto de experiências mais “ricas”, poderão estar satisfeitos com a sua actual situação profissional e, mesmo tendo

consciência que poderiam exercer a sua actividade de forma mais rentável, uma vez que não conseguem controlar e responder a alguns dos problemas que se lhes colocam, optam por tentar manter tudo como está, e que pelo contrário, serão os que estão a iniciar a sua actividade profissional, aqueles que mais terão a ganhar com a opção de assumir os riscos inerentes à mudança.

Por outro lado, é possível que possa acontecer precisamente o contrário, ou seja, que os que querem manter a sua actual posição de dominância sejam os mais receptivos a mudarem, pois só assim conseguirão continuar no topo, e que sejam os que estão a iniciar a actividade que se queiram afirmar não através da inovação, mas sim, procurando seguir aquilo que os outros fizeram para alcançar a posição que eles pretendem alcançar.

Neste estudo (questão 10 – Questionário 1), perguntámos se tinham ou não experiência profissional ao nível da micro gestão do treino desportivo, e no caso de terem, se essa experiência se relacionava com a participação em competições de âmbito regional ou nacional/ internacional. Se bem que também aqui, em virtude das características da amostra, nomeadamente, a sua faixa etária poder ser considerada baixa, média de 23.3 anos, (Almeida (2001) apresenta uma média de 37 anos para o todo nacional) e o facto de serem estudantes (apenas 3.6% afirma que tem outra profissão principal), não permita que se possa considerar que existam experiências profissionais muito consolidadas. Contudo elas poderão ser suficientes para que se tenha outro entendimento acerca da actividade do produtor de desporto e do próprio fenómeno em si. Também aqui, não sentimos a necessidade de aumentar a precisão, nomeadamente, especificando os níveis competitivos e tipo de competição em que estiveram ou estão envolvidos, a sua duração e o grau de responsabilidade que lhes era atribuído.

No que se refere à **experiência desportiva**, como tivemos anteriormente oportunidade de analisar, convém ter presente que parece ser uma das variáveis mais valorizadas

pelos implicados no fenómeno desportivo, no que respeita a constituir-se como uma mais valia para o exercício de qualquer actividade profissional no âmbito do desporto.

Pelo que, ao se sobrevalorizar essa experiência e à sua muito provável tentativa de reprodução na actividade profissional, poderá ser de esperar que quanto mais importante ela seja considerada pelos próprios ou por terceiros, maiores poderão ser as resistências a fazer algo de diferente do que se fez no passado, e que contribuiu para o estabelecimento da dita experiência desportiva.

Porém, também não se deverá descurar a possibilidade de, pelo contrário, ao se possuir um estatuto tão importante, como o que é reconhecido a um ex-desportista de elite nacional ou internacional, ou mesmo apenas de reconhecido mérito no seu meio regional, isso possa favorecer a disponibilidade para a inovação. Até porque é possível que exista a consciência que os resultados desportivos de excelência poderão ser potenciados pela utilização de produtos que garantam mais valias competitivas, uma vez que ao mais alto nível (e não só) é evidente que os pequenos detalhes e ganhos de rentabilidade, podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso.

Tal como o referenciado nas variáveis anteriores, também aqui, não podemos deixar de considerar que não é linear o que se entende por experiência desportiva, embora pareça ser preponderantemente associada aos anos de prática enquanto desportista federado, ao nível competitivo e resultados alcançados, e às instituições a que se esteve vinculado. Pelo que, também a este propósito, é necessário ter em conta o nível de precisão que se justifica utilizar, isto equacionando os respectivos custos e benefícios.

No presente estudo (questões 7 e 8 – Questionário 1), considerámos se já tinham ou não sido federados em alguma modalidade desportiva, e no caso de terem, se essa experiência se relacionava com a participação em competições de âmbito regional ou nacional/internacional, especificando se essa experiência se relacionava com o futebol

ou com outras modalidades (esta especificação decorreu das características da amostra e do facto do futebol ter sido uma das duas modalidades utilizadas para apresentar o produto, no caso do ténis, não foi considerada por apenas se ter registado um sujeito com essa experiência desportiva). Também ao nível desta variável, tal como na experiência profissional, não tivemos em conta, por exemplo, a especificação da dimensão qualitativa dessa experiência.

Ao nível da **receptividade** e da **compreensão**, inferir que alguém é receptivo ou que compreende as potencialidades de novos produtos do conhecimento, sem que efectivamente se tenha de adquirir e utilizar o produto, quer de imediato, quer de forma continuada e consistente, é algo que deverá ser passível de uma análise longitudinal, que permita aumentar a precisão das inferências que se possam fazer, com custos compatíveis com o processo de rentabilidade que se pretenda implementar.

Este tipo de análise, acerca da receptividade e da compreensão, pode ajudar a potenciar os investimentos a realizar para implementar e desenvolver os produtos. Ou seja, por exemplo, caso se obtenham níveis de receptividade considerados elevados, isso pode significar que o produto é aceite por si próprio e que não serão necessários grandes investimentos a este nível, nomeadamente, a captação/sedução/contratação de produtores de desporto, considerados de referência, que pudessem servir de divulgadores, explorando o quadro de referência que anteriormente caracterizamos, no que se refere à imitação e reprodução daquilo que aparenta ser responsável pelos resultados desportivos considerados de referência.

Bem como, por exemplo, no caso do nível de compreensão ser elevado, tal poder ser um indício que se pode desenvolver um pouco mais o produto, embora nunca se deva esquecer que este não é um processo linear, nomeadamente, porque a receptividade pode estar dependente do nível de compreensão. Sendo que, se desenvolvermos o produto de tal forma que as suas potencialidades operacionais deixam de ser

consideradas rentáveis para os produtores de desporto, isso pode implicar que estejam menos receptivos à sua utilização. Isto considerando que conseguem perceber as potencialidades do produto e fazer uma escolha consciente, porque é também possível que o desenvolvimento de um produto seja de tal maneira acentuado, que a reacção de rejeição por parte do produtor de desporto aconteça, sem que ele chegue a perceber as mais valias que a sua utilização poderia permitir.

No estudo em apreço, considerámos dois níveis para a receptividade e dois para a compreensão. Sendo que os critérios definidos, nomeadamente na análise conjunta das perguntas relativas a cada uma das variáveis, têm a preocupação de nos casos em que existem diferenças nas respostas, optar por classificar no nível intermédio ou no mais baixo. Ou seja, no caso de dúvida/indefinição, optámos pela redução do nível de receptividade ou compreensão, criando assim um crivo mais apertado.

Nesta linha, e considerando ainda a relação inquiridor e inquiridos (docente/discente), a que acresce o facto dos questionários não serem anónimos, optámos por considerar a receptividade positiva, apenas quando as respostas fossem 4 ou 5 (muito ou muitíssimo, numa escala de avaliação de 1 a 5).

Para caracterizarmos o nível de **receptividade** ao produto, questionámos o interesse que o produto provocou, seja acerca do que acabaram de vivenciar (questão 1 – Questionário 2) seja acerca do aprofundar dessas vivências (questão 3 – Questionário 2), sendo que em ambas as questões existiam cinco níveis de interesse (do nada interessantes/interessado ao muitíssimo interessantes/interessado).

Considerámos dois níveis de Receptividade:

- Positiva (se respondesse muito ou muitíssimo interessantes/interessado).
- Negativa (se respondesse nada, pouco interessantes/interessado ou interessantes/interessado).

Assim, à receptividade foi atribuída uma avaliação, em função das respostas às duas questões, da seguinte forma:

- Se tivesse a mesma resposta nas duas questões tinha o nível correspondente a essa resposta.
- Se tivesse respostas diferentes considerava-se a mais “negativa” das duas questões, caso elas fossem consecutivas, ou a resposta intermédia entre as duas, ou ainda, no caso de não existir uma intermédia, a resposta imediatamente acima da resposta mais “negativa”.

Para caracterizarmos o nível de **compreensão** das potencialidades do produto, utilizámos três questões: a utilidade deste tipo de análise em diferentes níveis de prática; quando deve ser realizada; e a importância do laboratório na optimização do rendimento desportivo (questões 2, 4, 7.8 – Questionário 2, respectivamente). Em que na questão 2 existiam quatro situações expressas e cinco níveis de utilidade em cada (da nenhuma utilidade à muitíssima utilidade), na questão 4 existiam três opções expressas e uma em aberto, e na questão 7.8, uma única situação e cinco níveis de concordância (do discordo ao concordo muitíssimo)

Considerámos dois níveis de compreensão:

- Positiva
- Negativa

Assim à compreensão foi atribuída uma avaliação em função das respostas às três questões, da seguinte forma:

- Compreensão positiva, se pelo menos em duas questões tivesse compreensão de nível 3 e na outra não tivesse tido de nível 1.
- Compreensão negativa (nos restantes casos).

No que respeita a cada questão:

Questão 2:

- Compreensão de nível 1 se assinalar pelo menos duas respostas 1 ou 2 (nenhuma ou pouca utilidade).
- Compreensão de nível 3 se não assinalar nenhuma resposta 1 ou 2 e assinalar pelo menos três respostas 4 ou 5 (muita ou muitíssima utilidade).
- Compreensão de nível 2 nos restantes casos.

Questão 4

- Compreensão de nível 1 se assinalar a 4.1 ou algo similar na 4.4
- Compreensão de nível 2 se assinalar a 4.2 ou algo similar na 4.4
- Compreensão de nível 3 se assinalar a 4.3 ou algo similar na 4.4

Questão 7.8

- Compreensão de nível 1 se assinalar 1 ou 2 (discordo ou nem discordo nem concordo).
- Compreensão de nível 2 se assinalar 3 (concordo moderadamente).
- Compreensão de nível 3 se assinalar 4 ou 5 (concordo muito ou muitíssimo).

O tipo de análise realizado com cada uma destas duas variáveis (receptividade e compreensão) decorre das hipóteses formuladas.

No que respeita aos “circuitos de distribuição”, às dificuldades, à evolução do desporto, às necessidades, à formação de treinadores, e aos dados mais pertinentes para o

treinador, consideramos que existem um conjunto de condicionalismos que poderão ser equacionados em todas elas, pelo que aquilo que decidimos evidenciar em cada uma, em princípio, poderá ser tido em consideração nas outras.

Em relação aos “ **circuitos de distribuição** ” preferidos no âmbito do desporto, como já tivemos oportunidade de equacionar, é possível que eles sejam essencialmente associados aos processos de formação formal, nomeadamente, os cursos de formação de treinadores e a formação de nível superior.

Tal como nas outras variáveis, onde se solicitam opiniões, é necessário ter em consideração, para além dos condicionalismos inerentes ao próprios instrumentos de medida a utilizar (que mais à frente desenvolveremos no que se refere ao inquérito), que elas podem ser fortemente condicionadas por variadíssimos factores. Por exemplo, tanto podem corresponder às experiências que se tiveram com outro tipo de produtos, serem fruto de uma reflexão ou de uma opinião do momento, ou ainda daquilo que poderemos considerar como os estereótipos dominantes acerca dessa temática.

Assim, também a este nível, poderá ser pertinente, associar a pesquisa das preferências a um trabalho de divulgação de possibilidades, ou seja, não só auscultar a opinião que os produtores de desporto possam ter já formada acerca do assunto, mas simultaneamente mostrar-lhes novas possibilidades, as suas potencialidades e limitações, de modo a que possam optar de forma consciente, e aumentar a rentabilidade do processo.

No presente estudo, solicitámos a opinião acerca da forma como se pode processar o apoio laboratorial ao treino e competição (da questão 7.1 à 7.7 – Questionário 2), utilizando sete situações expressas, sendo que existiam cinco níveis de concordância em cada uma (do discordo ao concordo muitíssimo).

Ao nível das  **dificuldades**  que os produtores de desporto poderão sentir/encontrar para implementar este tipo de produtos, é possível que elas dependam não só do próprio

produtor de desporto, das suas capacidades e competências, mas também de terceiros e do contexto socioprofissional onde está inserido. Sendo que, essas dificuldades, poderão surgir isoladamente ou interagindo entre si, e assumir diferentes níveis de complexidade.

Essas dificuldades poderão, por exemplo, ser ou não percebidas pelos próprios, e manifestarem-se de forma continuada, intermitente, aleatoriamente ou associadas a determinados factores e contextos, pelo que a sua identificação, caracterização, e inclusive a sua superação, necessitam, tal como todas as outras variáveis, de ser equacionadas numa perspectiva dinâmica, onde, simultaneamente se procuram encontrar tendências que possibilitem desenvolver estratégias que evitem, atenuem ou superem as dificuldades, e se pretendem identificar novas ou potenciais dificuldades de maneira tão personalizada quanto possível.

Neste trabalho, questionámos qual a dificuldade que um conjunto de seis factores expressos, ou outros que pretendesse referenciar, poderiam colocar caso quisesse realizar o tipo de análise em apreço (questão 5 – Questionário 2). Estabeleceram-se cinco níveis de dificuldade em cada um (da nenhuma dificuldade à muitíssima dificuldade).

No que se refere à **evolução do desporto**, a opinião dos produtores de desporto tanto pode, por exemplo, representar uma visão focalizada na sua área de interesse, nomeadamente ser relativa a uma modalidade desportiva onde tenha desenvolvido a sua vida de desportista, a um cargo que se exerce ou se exerceu no âmbito de uma instituição ou organização de suporte à actividade desportiva, a uma área de intervenção profissional em que se pretende apostar por entender que é um mercado de trabalho com potencial de desenvolvimento elevado, como, por outro lado, representar uma opinião sobre o próprio fenómeno desportivo na sua globalidade.

Até porque, o tipo de opinião acerca do que mais pode contribuir para a evolução do desporto, muito possivelmente reflecte o conceito de desporto que se tenha, o que pode ser de extrema importância compreender, num processo com as características do que estamos a desenvolver.

Contudo, seja qual for a perspectiva, e sem esquecer um conjunto de condicionalismos que já anteriormente referenciamos, é possível que dessas opiniões se consiga inferir o que efectivamente é mais valorizado pelos produtores de desporto e, em função disso, montar estratégias de desenvolvimento e implementação de produtos que as tenham em consideração, seja dando resposta às expectativas que parecem demonstrar, seja disponibilizando outras alternativas de desenvolvimento do desporto que poderão ser mais adequadas no actual contexto.

Neste trabalho, solicitámos a opinião acerca da importância da melhoria de dez áreas expressas, deixando ainda a possibilidade de serem acrescentadas outras, consideradas relevantes (questão 12 – Questionário 1). Foram estabelecidos cinco níveis de importância em cada uma (do nenhuma importância à muitíssima importância).

Quanto às **necessidades** que os produtores de desporto manifestam para poder potenciar a utilização de um produto com as características do que propomos, é necessário considerar que para que elas tenham uma correspondência que se possa considerar ajustada à realidade, seria necessário por exemplo, que existisse por um lado, a compreensão das reais potencialidades do produto e quais as competências que se têm de possuir para o utilizar de forma rentável e, por outro lado, que cada produtor de desporto também tivesse consciência das suas reais necessidades e capacidades.

É possível que o assumir maiores ou menores necessidades, também possa ser um indicador de maior ou menor receptividade a esse mesmo tipo de produtos.

Contudo, tal como para todas as outras variáveis, é necessário ter muita prudência neste tipo de inferências, pelo que, mais uma vez, julgamos ser necessário salientar que o aumento da precisão deste tipo de análise poderá ser robustecido e consolidado através de abordagens longitudinais e de outro tipo de estudos similares.

Neste trabalho experimental, questionámos a quantidade de horas de formação consideradas necessárias para que utilizasse na plenitude o tipo de análise exposto (questão 6 – Questionário 2). Foram estabelecidas quatro opções (de até 5 horas a mais de 25 horas), sendo que não colocamos a opção de não ser necessária formação, pois apesar de condicionarmos a resposta, quisemos, neste caso, passar a mensagem que o que lhes tinha sido exposto era algo cuja explicação e compreensão não se esgotava em si mesmo e necessitava algum investimento pessoal.

No que respeita à adequação da **formação de treinadores** às actuais exigências profissionais, é possível que a opinião dos produtores de desporto seja muito condicionada pelas suas experiências pessoais, pelo que, apesar de haver um enquadramento comum para todas as modalidades, como a formação de treinadores é da responsabilidade de cada uma das federações, é provável que possam existir diferenças entre o tipo de formação promovido, como já tivemos oportunidade de equacionar anteriormente.

Assim, existe a possibilidade das opiniões dependerem da modalidade e do enquadramento temporal em que foi realizada a formação, uma vez que também existem diferenças, entre as várias modalidades, no que respeita à obrigatoriedade ou não da frequência das denominadas reciclagens. Isto claro está, sem que se esqueça que se trata de uma opinião que engloba a própria percepção do que serão as actuais exigências profissionais, bem como os condicionalismos que referimos nas anteriores variáveis, nomeadamente os inerentes ao instrumento de medida.

Neste estudo, pedimos a opinião sobre a adequação da formação de treinadores às actuais exigências profissionais (questão 11 – Questionário 1). Foram estabelecidos cinco níveis de adequação (do nada adequada ao muitíssimo adequada), bem como solicitada a justificação da opção feita.

Sobre os **dados mais pertinentes para o treinador**, em princípio poder-se-á considerar que de certa forma eles devem corresponder àquilo que se utiliza ou gostaria de utilizar, na actividade profissional. Contudo não se deve excluir que apenas traduzam aquilo que julgam ser importante (mesmo que possam não compreender o porquê), não pretendendo desenvolver qualquer iniciativa para os possuir e utilizar.

Certamente que as implicações de uma ou outra atitude poderão ser diferentes, nomeadamente porque conhecer os dados que já são passíveis de ser utilizados e não os utilizar, tanto pode ser fruto de uma análise custo-benefício, e nesse caso possivelmente tal não implicar uma resistência à mudança, como, pelo contrário, ser um indicador de resistência à inovação e à utilização de novos instrumentos que possibilitem uma gestão mais rentável do processo de treino.

No caso dos dados referenciados expressarem um desconhecimento em relação às possibilidades que já existem no actual estado do conhecimento, isso poderá ser um indicador do tipo de formação a que estiveram ou estão sujeitos, o que também pode contribuir para um maior ou menor grau de resistência à mudança.

No presente estudo, pedimos que expressassem os três principais tipos de dados que um treinador deve ter à disposição, para o auxiliarem na gestão do processo de treino e competição (questão 8 – Questionário 2). Para o efeito foram colocadas três linhas em branco.

No que se refere ao tipo de análise realizado com cada uma destas cinco variáveis (dificuldades, “circuitos de distribuição”, formação de treinadores, evolução do

desporto, e dados mais pertinentes para o treinador), tendo em consideração a possível afinidade das influências, procura-se identificar, se é possível estabelecer alguma relação, quer entre os diferentes itens expressos/solicitados, quer com a experiência profissional e com a receptividade.

No que concerne mais especificamente ao **instrumento de medida** (inquérito), tivemos em consideração que ele tem um conjunto de potencialidades e limitações que não devem deixar de ser equacionadas, nomeadamente ao nível da objectividade que pode ser conseguida, pois tal como nos diz Damásio (2000) ,*“a ideia de que a natureza das experiências subjectivas pode ser compreendida de forma satisfatória através do estudo dos seus correlatos comportamentais está errada. Embora tanto a mente como o comportamento sejam fenómenos biológicos, a mente é a mente e o comportamento é o comportamento. A mente e o comportamento podem ser correlacionados, e a sua correlação tornar-se-á mais estreita à medida que a ciência progredir, mas a mente e o comportamento têm características diferentes. Esta é a razão pela qual é bem provável que eu nunca venha a conhecer os pensamentos do leitor, a não ser que mos conte, e que o leitor nunca conheça os meus até que eu lhos diga”*(p.350 e 351).

Para Ghiglione & Matalon (2001), o inquérito aparece como um meio privilegiado (e por vezes o único), de obter as informações pretendidas num conjunto de circunstâncias, nomeadamente, quando pretendemos saber algo que só o inquirido sabe e, por isso, temos de lho perguntar, quando a observação directa de certos comportamentos implicar uma intromissão da intimidade que seja inaceitável, quando queremos compreender as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações, etc., quando pretendemos obter informações, factuais ou não, para ajudar a interpretar o que foi observado, quando queremos saber o que se passa num determinado momento e uma transposição imediata para a situação real.

Também para Foddy (1999), fazer perguntas é em muitas circunstâncias considerada uma forma rentável, frequentemente a única, de obter informações sobre um conjunto de variáveis do foro subjectivo e não mensuráveis, nomeadamente, comportamentos e experiências passadas, crenças, motivações, valores e atitudes.

Para Lindon e al. (1999), só através de inquéritos é que grande parte das informações respeitantes aos comportamentos efectivos ou mentais, podem ser recolhidas de forma válida e fiável, isto essencialmente, quando a população em que estamos interessados não é muito restrita.

Ferreira (2001), considera que toda a acção de pesquisa se traduz no acto de perguntar, e que o inquérito é útil na exploração dos fenómenos, permitindo entrever ligações e interpretações que não se suspeitavam, e que se constitui como uma das vias de acesso às racionalizações que os sujeitos fazem das suas escolhas e das suas práticas.

Contudo, é fundamental que se equacionem as limitações do inquérito em geral e em particular do inquérito por questionário, para que possamos tê-las em consideração quer aquando da opção pela sua utilização, quer na sua concepção, utilização e interpretação dos dados que se vierem a recolher.

Assim, é preciso ter presente, que quando um investigador se dirige ao sujeito para obter informações, seja através de um questionário ou de um guião de entrevista, passam a existir dois intermediários entre a informação procurada e a informação obtida, que são o sujeito a quem o investigador pede que responda e o instrumento, constituído pelas perguntas a colocar. Sendo que tal se constitui como fonte de deformação e de erro, que deverá ser controlada para que a informação obtida não seja falseada, voluntariamente ou não (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Ferreira (2001), realça que devido à sua génese e ao tipo de utilização que lhe é dado é difícil evitar que o inquérito seja identificado com objectivos de controlo, manipulação de opiniões e comportamentos.

Segundo Foddy (1999) é preciso ter em conta que a relação entre o que os inquiridos dizem e o que efectivamente fazem nem sempre é muito forte, e que mesmo que não estejam familiarizados com o que se lhes pergunta é normal que respondam.

Para Ghiglione & Matalon (2001), o inquérito tem o grave inconveniente de se apoiar exclusivamente na linguagem, a do investigador e a dos inquiridos, pelo que estamos dependentes daquilo que a pessoa pôde ou quis dizer.

Estes últimos autores consideram ainda que, *“actualmente, não é possível enunciar as regras de construção de um questionário e o modo de redacção das questões. Na melhor das hipóteses, podemos enumerar um determinado número de cuidados e fornecer uma lista de pontos sobre os quais é bom reflectir, mas estes conselhos são, na maioria das vezes, negativos e só raramente resultam de estudos empíricos sistemáticos que poderiam assegurar a sua legitimidade. São mais conselhos práticos que se transmitem na profissão, apoiados no «bom senso» e na experiência”*(p.111).

É assim que nesta linha de abordagem, a partir da análise dos trabalhos de alguns autores (Ferreira, 2001; Foddy, 1999; Ghiglione & Matalon, 2001; Hill & Hill, 2002; Lima, 1981; Lindon et al., 1999; Malhotra, 1997; Mullin et al., 2004; Quivy & Campenhoudt, 2003; Sudman & Bradburn, 1982), e embora reconhecendo que têm abordagens diferenciadas, nomeadamente, ao nível da profundidade da análise, diríamos que é necessário ter em conta que:

- Pequenas diferenças no vocabulário utilizado nas perguntas, podem produzir grandes diferenças ao nível dos resultados obtidos.

- É frequente, os inquiridos não interpretarem correctamente as perguntas, devendo-se utilizar uma formulação clara e unívoca e procurar que exista uma correspondência entre o quadro de referência das perguntas e o dos inquiridos.
- Pode existir uma atracção pela resposta que pareça socialmente mais aceitável ou em função daquilo que o inquirido pensa que esperam que ele responda.
- A relação inquiridor inquirido pode condicionar as respostas, podendo até existir o receio de alguma forma de sanção se não se der a resposta que se julga que o inquiridor espera que se dê.
- A ordem das perguntas não pode ser arbitrária, as primeiras questões são muito importantes pois indicam o estilo de questionário, o tipo de resposta que se espera e o tema que vai ser abordado. As respostas a perguntas anteriores podem afectar as respostas a perguntas subsequentes, bem como o facto de não ser muito bem aceite pelos inquiridos, que as perguntas de índole pessoal surjam no final do questionário, depois deles se terem de certa forma exposto ao longo do mesmo, mas também pelo contrário se forem colocadas no início podem deixá-los na defensiva.
- Há perguntas que podem ter um efeito perturbador, nomeadamente se forem utilizadas palavras difíceis ou palavras abstractas como por exemplo “raramente”.
- Pode haver a vantagem em agrupar as questões por temas para não dar a sensação de repetição.
- A atmosfera de confiança no momento da aplicação é um aspecto fundamental.
- A apresentação estética do questionário não deve ser negligenciada.
- O que é importante não é tanto o número de questões do questionário mas a duração e o esforço necessário para lhes responder.

- O pedir sistematicamente que justifiquem as respostas, sob a forma de “porquê?” provoca facilmente a irritação das pessoas que têm muita dificuldade em responder.
- As questões em que se pedem opiniões e juízos de valor são normalmente bem recebidas, pois os inquiridos ficam com a sensação que a sua opinião é importante.

No que respeita ao tipo de questões, é comum a sua análise em função do conteúdo (sobre factos ou sobre opiniões), e em função da forma (abertas ou fechadas).

Em relação ao conteúdo, apesar da comodidade da distinção entre questões de facto e questões de opinião, ela nem sempre é clara. As questões de facto não são tão simples e desprovidas de ambiguidade como se poderia pensar. Por vezes produzem respostas inválidas, não são isentas de erros e deformações, que podem ser provocados, nomeadamente por erros de memória, ou mesmo por esquecimentos selectivos. Sendo ainda de salientar que, quando não se tratam de acontecimentos únicos, mas acontecimentos repetitivos, é necessário delimitar rigorosamente o período de tempo a considerar na resposta. Parece aconselhável que para acontecimentos relevantes esse período de tempo não ultrapasse um ano, e para acontecimentos pouco relevantes os trinta dias que antecedem a aplicação do questionário.

Por outro lado, quando se trata de questões de opinião, nada nos assegura que essa opinião exista realmente, nem mesmo o facto de o inquirido ter respondido à questão. Aliás, opiniões, atitudes, hábitos e crenças dos inquiridos, apresentam-se muitas vezes bastante instáveis durante o próprio questionário. Não sendo indiferente se a pergunta tem um cariz personalizado ou impessoal.

Em relação à forma, apesar de alguns dos autores acima referenciados considerarem para além das perguntas abertas e fechadas, as pré formatadas e as escalas de atitudes, na prática para efeitos da análise acabam por considerar que elas estão incluídas nas fechadas. Sobre as perguntas abertas, parece ser consensual que dão uma maior

liberdade de resposta ao inquirido, embora possam causar algumas dificuldades ao nível do seu tratamento.

É assim que, por um lado, é possível supor que uma questão aberta permita que o inquirido exprima a sua real opinião, mas por outro lado, que possa esquecer certos aspectos, ou dê a primeira resposta que se lembre sem que ela na realidade seja significativa para si próprio.

Pelo contrário, as questões fechadas diminuem a liberdade de resposta mas facilitam o tratamento, pelo que, permitem uma aplicação mais ampla, embora porventura menos profunda.

A utilização de uma lista de questões fechadas, para além de permitir que todos os inquiridos usem a mesma nomenclatura (o que pode ajudar mas que, só por si, não constitui garantia de entendimento do que está em causa), também pode servir para fazer recordar alguns factos, ou levar ao conhecimento dos inquiridos coisas que eles nunca tenham pensado, o que pode ser uma vantagem ou uma desvantagem, pois a própria questão é que pode criar a opinião.

Contudo, também parece ser consensual que um questionário totalmente fechado, sobretudo se for longo, pode rapidamente tornar-se fastidioso, e provocar a irritação dos inquiridos por não os deixar emitir a sua opinião, ficando a sensação que estão a ser manipulados.

É assim natural que nas listas de opções, uma delas seja a categoria Outro(s), que o inquirido pode utilizar se verificar que a lista que lhe é proposta não cobre todos os itens que considere relevantes.

Porém, é necessário não esperar muito deste tipo de opção, pois é normal que não seja muito utilizada uma vez que uma resposta formulada pode ser mais atraente do que uma

ideia ainda difusa que se possa ter. O mesmo será de esperar quando se colocam questões abertas entre várias questões fechadas ou no final do questionário, pois o inquirido pode ter-se habituado a dar respostas curtas e a escolher sobre material já pronto.

Assim, para além de termos procurado, na elaboração dos questionários, ter em consideração o que acabamos de referenciar, procedemos ao que comumente se pode designar de pré-teste.

Primeiramente, quando acabamos de redigir o questionário, de acordo com o que preconizam Ghiglione & Matalon (2001), voltámos a interrogarmo-nos sobre um conjunto de questões, nomeadamente:

- “- Todas as questões serão compreendidas, e serão compreendidas da mesma forma por todos e da forma prevista pelo investigador?*
- Algumas questões não serão muito difíceis?*
- As listas de respostas propostas às questões fechadas cobrem todas as respostas possíveis?*
- Todas as respostas serão aceites pelas pessoas? Não haverá demasiadas rupturas, isto é, passagens inesperadas e sem motivo de um assunto para outro? Algumas questões não poderão influenciar as respostas às questões seguintes?*
- Não haverá questões inúteis, seja porque faltarão informações complementares para a interpretação das suas respostas, seja porque a quase totalidade das pessoas dará a mesma resposta?*
- Como é que as pessoas reagirão ao conjunto do questionário? Não o considerarão muito longo, aborrecido, difícil, indirecto, parcial? (p.156).*

De seguida e de modo informal, testamos algumas das questões isoladamente (n=6, dois alunos do 4º ano, um do 5º ano e três licenciados em educação física e desporto), se bem

que aquelas cuja resposta dependia do conhecimento prévio dos produtos, o tivessem sido de forma um pouco abstracta.

Posteriormente, testamos o questionário 1, uma vez que nenhuma questão dependia do conhecimento dos produtos (n=10, um aluno do 1º ano, um do 3º ano, quatro do 4º ano e quatro licenciados em educação física e desporto). No que respeita ao questionário 2, só aquando do pré-teste do quadro experimental é que foi testado de forma semelhante.

Por último, e antes de realizarmos o já referenciado pré-teste do quadro experimental, como forma de verificarmos a adaptação dos questionários às necessidades do estudo, procedemos ainda ao que Ghiglione & Matalon (2001) designam de plano de apuramento completo. Ou seja, utilizando valores fictícios mas verosímeis, criámos quadros de resultados e simulámos as operações a efectuar com esses dados e as respectivas ilações passíveis de serem tiradas, no fundo uma antecipação do apuramento, centrada não no sentido do valor absoluto e relativo dos dados que viéssemos a recolher, mas no poder exemplificativo da situação escolhida.

Em síntese, salientáramos que, apesar de todos os cuidados e procedimentos que possamos utilizar, pensamos ser necessário assumir, como nos diz Silva (1999), que *“a verificação de que não há metodologias neutras nem exclusivamente instrumentais leva a que se entenda como mais fiável uma subjectividade assumida que uma objectividade disfarçada”*(p.41).

### **5.3.6. Material utilizado**

Para a realização do vídeo e do Quadro Experimental:

- Uma câmara vídeo digital Panasonic NV-GS50 para as filmagens da introdução;

- Dois CD-ROM produzidos pelo Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior (um com a análise da finta no Futebol e outro com um jogo para o treino da antecipação no Ténis);
- Um computador HP Pavilion f 740.pt e o programa WinDVDCreator na montagem do vídeo;
- Um Computador portátil Compaq Armada E500 na realização do Quadro Experimental.

### **5.3.7. Análise estatística dos dados obtidos**

- Estatísticas básicas: média, desvio padrão e percentagens para análises preliminares.
- Regressão Logística para analisar, quer para a receptividade, quer para a compreensão, a influência do género, das habilitações académicas, da experiência profissional, e da experiência desportiva, consideradas conjuntamente.
- Teste de independência do Qui-Quadrado para analisar, quer a relação entre a receptividade e a compreensão, quer a influência sobre a receptividade da experiência profissional e da experiência desportiva, quando consideradas isoladamente.
- Teste de ajustamento do Qui-Quadrado para analisar, na globalidade, a receptividade, a compreensão, as necessidades de formação e a adequação da formação de treinadores.
- Teste de homogeneidade do Qui-quadrado para analisar as necessidades de formação em função da receptividade e da experiência profissional, e a adequação da formação de treinadores em função da receptividade.

- Teste t-student para analisar cada item dos “circuitos de distribuição”, das dificuldades, e da evolução do desporto, através de testes à igualdade das médias obtidas, em função da experiência profissional, e da receptividade.
- Teste exacto de Fisher para analisar a adequação da formação de treinadores em função da experiência profissional.
- Teste de Mantel-Haenzel para analisar a relação entre a receptividade e compreensão em função do género, das habilitações académicas, da experiência profissional, e da experiência desportiva.
- Análise de clusters para identificar relações de proximidade entre cada item, dos “circuitos de distribuição”, das dificuldades, e da evolução do desporto, no que se refere à globalidade dos dados, e à experiência profissional.
- Análise de variância não-paramétrica (teste de Kruskal-Wallis), para analisar as variações médias dos diferentes itens dos “circuitos de distribuição”, das dificuldades, e da evolução do desporto.

Na análise estatística utilizámos o programa SPSS 11.0 e o Microsoft Office Excel 2003, utilizando-se um nível de significância de 0.05.

### **5.3.8. Apresentação, análise e discussão dos resultados**

#### **5.3.8.1. Introdução**

Na sequência do que temos vindo a equacionar, gostaríamos de começar por referir que, para além dos condicionalismos inerentes às opções feitas ao longo deste trabalho de campo, nomeadamente, e a título de exemplo, o quadro experimental e os instrumentos utilizados, também se deverá ter em consideração que aquilo que vamos apresentar, analisar e discutir, depende e é função do conjunto de pressupostos que temos vindo a referenciar. Pelo que, com estes mesmos dados, se utilizássemos outros pressupostos e outro tipo de abordagem, possivelmente a análise dos mesmos poderia propiciar outro tipo de inferências e conclusões.

Contudo, pensamos que com estes ou outros pressupostos e abordagens, o fundamental é não assumir os dados e as respectivas análises e conclusões como valores absolutos, generalizáveis e verdadeiros, seja para os diferentes produtores de desporto nos mais variados contextos e actividades profissionais, seja para os próprios participantes neste mesmo estudo, mas sim, encará-los como mais um contributo para a consolidação de um conjunto de conhecimentos que através de sucessivas refutações e reformulações, com a continuação do processo, conduzam ao estabelecimento de alguns princípios, que enquanto não forem refutados, poderão ser considerados fundamentais e pertinentes para serem tidos em consideração, na optimização dos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

Isto, sem esquecer que também existiram uma infinidade de dados que poderiam ter sido recolhidos, fossem eles aparentemente mais facilmente mensuráveis, como por exemplo o tempo de preenchimento dos questionários e os resultados do jogo para o

treino da antecipação no Ténis, fossem eles aparentemente mais dificilmente mensuráveis, como o “gosto ou o enfado” pela participação no estudo.

Sendo que, ao nível destes últimos tipos de dados de aparente difícil mensuração, ainda fica a sensação de que não se conseguem medir objectivamente. Contudo, como anteriormente já referimos, a questão da “objectividade é muito subjectiva”.

A propósito de variáveis que geralmente são consideradas de difícil mensuração, nomeadamente as relacionadas com a satisfação, o prazer, as emoções, é conveniente ter em consideração o tipo de trabalhos que já são possíveis realizar, utilizando não só inferências a partir de determinados comportamentos, ou através de variáveis como a frequência cardíaca e a concentração de lactatos, mas inclusive, registando as próprias áreas cerebrais que são solicitadas, veja-se por exemplo Damásio (1998; 2000).

Embora pensemos que, ao nível em que nos situamos, o sentimento que parece ainda pontificar é o de uma certa incapacidade em materializar aquilo que por vezes parece constituir-se como potencialmente muito significativo. No fundo, talvez se possa estabelecer um paralelismo com o que Eco (1986) refere acerca de certo tipo de literatura: *“Há livros que é mais fácil recensear, explicar, comentar em voz alta, do que ler para si próprio; porque só aplicando-se à glosa se lhe podem seguir sem distrações os processos argumentativos, as implacáveis necessidades silogísticas ou os pontuais nós de relação. É por isso que, para os livros como a Metafísica de Aristóteles ou a Crítica da Razão Pura, existem mais comentadores do que leitores, mais especialistas do que amadores.*

*E há, pelo contrário, livros que é muitíssimo agradável ler mas sobre os quais é impossível escrever: porque, logo que se os expõe ou se os comenta, percebe-se que eles se recusam a ser traduzidos na proposição «este livro diz que». Quem os lê por deleite percebe ter gasto bem o seu dinheiro; mas quem os lê para os contar aos outros*

*indigna-se a cada linha, rasga os apontamentos que tinha tirado um momento antes, procura a conclusão que suceda aos «portanto» e não a encontra” (p.219).*

Contudo, devemos ter consciência que é possível que aquilo que possa parecer mais evidente e com maior nível de objectividade, e comumente aceite como sendo válido para uma correcta compreensão do fenómeno em causa, possa vir a ser substituído por aquilo que, anteriormente, era ignorado ou mesmo negligenciado por não se enquadrar na formatação da validação vigente.

É necessário pois, simultaneamente manter um espírito aberto e, como anteriormente referenciámos, desenvolver um conjunto de trabalhos visando uma consolidação progressiva do conhecimento, através de uma atitude e capacidade de permanente refutação dos processos e das conclusões que se vão tirando. Tendo também a consciência que não é possível inventariar e muito menos “controlar” todas as variáveis e indicadores que possam condicionar determinado fenómeno. Não sendo por isso de estranhar que se possa vir a demonstrar (até vir a ser refutado), que a cor dos olhos ou do cabelo, os gostos musicais, as preferências clubistas, a religião professada, o se ser mais ou menos extrovertido, o estado civil, o peso corporal, etc., dos produtores de desporto, possam ter uma influência significativa (sendo que o que é ou não significativo também é algo convencionalizado), por exemplo, no grau de aceitação de novos produtos do conhecimento.

Porém, é necessário, numa lógica de custo-benefício, fazer opções e avançar mesmo que fique alguma insatisfação (porventura, ainda consequência dum quadro de referência que formatou para o alcançar de resultados que se possam considerar seguros, utilizando a máxima do “cientificamente provado”), por logo à partida se saber o quão limitado e moroso é abarcar um processo com estas características.

Assim, tendo em conta o conjunto de pressupostos já referenciados e outros que se venham ainda a estabelecer de modo a especificar e contextualizar as análises que façamos, passaremos de seguida a apresentar uma das abordagens possíveis aos dados recolhidos.

### **5.3.8.2. Receptividade ao produto**

A este respeito (Quadro 1 e Anexo J), de acordo com o que consideramos neste estudo, ser-se receptivo ou não aos produtos apresentados, verificamos que a proporção de alunos que tem receptividade positiva é significativamente superior à proporção de alunos que tem receptividade negativa

Constatamos ainda que a variável experiência desportiva, é a única que aparece relacionada com a receptividade, isto é, cujos valores contribuem para explicar os valores da receptividade.

Sendo que, os federados de nível regional, noutras modalidades que não o futebol, são os que maior influência têm na receptividade. Como o valor de Exp (B) que é uma estimativa da *adds ratio* é  $<1$  podemos ainda concluir que este tipo de federados apresenta menores probabilidades de ter receptividade positiva que os não federados. Pelo contrário, os federados no futebol (de nível nacional e regional) apresentam uma maior probabilidade de ter receptividade positiva do que os não federados. Quanto aos federados noutras modalidades, de nível nacional, a relação não é forte, mas a tendência é para apresentarem menor probabilidade de ter receptividade positiva do que os não federados.

Ao analisarmos isoladamente a variável experiência desportiva com a receptividade, verificamos que existe uma relação significativa entre elas, conforme já tínhamos visto na regressão logística. Constatamos ainda que, os federados noutras modalidades de

nível regional, são os que mais contribuem para este relacionamento, apresentando significativamente mais casos de receptividade negativa do que os outros níveis da variável federados.

A razão da apresentação deste teste deve-se ao facto de, na regressão logística, termos confirmado que esta variável era importante para explicar a receptividade, comparando os federados noutras modalidades de nível regional com os não federados. Aqui comparamos também com os outros níveis da variável federados.

Quando realizamos o mesmo teste ao nível da variável treinador, verificamos, tal como aquando da regressão logística, que não existem diferenças significativas, pelo que a probabilidade de obter receptividade positiva é idêntica nos três grupos considerados.

Quadro 1 – Síntese da análise estatística relativa à receptividade ao produto (nível de significância 0.05).

Hipótese Nula	Teste	Valor p	Conclusão
A proporção de alunos que teve receptividade positiva é idêntica à proporção de alunos que teve receptividade negativa	Teste de ajustamento do Qui-Quadrado	0.022	A proporção de alunos que teve receptividade positiva não é idêntica à proporção de alunos que teve receptividade negativa
A receptividade é independente do género, das habilitações académicas, da experiência profissional, e da experiência desportiva.	Regressão Logística	0.042	A receptividade não é independente da experiência desportiva
A variável experiência desportiva e a receptividade são independentes	Teste de independência do Qui-Quadrado	0.029	A variável experiência desportiva e a receptividade não são independentes
A variável experiência profissional e a receptividade são independentes	Teste de independência do Qui-Quadrado	0.856	A variável experiência profissional e a receptividade são independentes

O facto da proporção dos que têm receptividade positiva ser significativamente superior aos que têm receptividade negativa, apesar de aparentemente positivo, não deve ser considerado como um indicador das possíveis facilidades de implementação deste tipo de produto, uma vez que não podemos deixar de considerar, por exemplo, a relação de

aluno/professor entre os inquiridos e o inquiridor, os moldes do quadro experimental utilizado e o facto dos questionários não terem sido anónimos, o que pode ter propiciado um certo condicionamento no sentido da aceitação.

Apesar da proporção dos que têm receptividade negativa ser significativamente menor dos que têm receptividade positiva, convém ter em conta que ainda existem 43 alunos (39.1%) que não demonstram uma receptividade positiva aos produtos apresentados, o que pode ser um indício de que, por um lado os produtos apresentados, a forma como foram implementados, os indicadores utilizados para caracterizar a receptividade, não são suficientemente convincentes e/ou fiáveis, ou por outro lado, tratando-se de estudantes universitários que muito provavelmente podem estar com maior predisposição à inovação, tal parece não se verificar, podendo por isso supor-se que é possível que, pelo menos para estes alunos, o seu percurso académico não seja potenciador da inovação, ou pelo menos de produtos que promovam uma ruptura com o que está instituído. Porém, se por exemplo tivermos um meio de comparação com uma amostra de não universitários, a análise poderá ser mais precisa, pois poder-se-á dar o caso de o cenário ser idêntico, ou demonstrar, por exemplo, que apesar de tudo os universitários até são os mais receptivos.

Contudo, convém não esquecer que na apresentação dos produtos, não tivemos a preocupação de explicitar especificamente as suas potencialidades, deixando que os produtos por si próprios demonstrassem o seu potencial.

Sendo que tal opção pode ter dois tipos de consequências, ou seja, por um lado, pela insuficiência de explicações, há quem não consiga ver a utilidade e interesse dos produtos e por isso fique menos receptivo à sua aceitação ou, por outro lado, ao não se especificar a operacionalidade dos produtos, deixa-se em aberto todo um leque de possibilidades que pode despertar a curiosidade para aprofundar o conhecimento acerca dos próprios produtos.

Porém, se tivermos em conta que as habilitações académicas não influenciam de forma significativa a receptividade, já poderemos dizer, no seguimento do que vínhamos analisando, que não contribuindo para uma maior ou menor receptividade o facto de se estar mais perto da conclusão da formação universitária, tal poderá indiciar que a referida formação não se constitui como um factor potenciador da mudança, com as características já anteriormente referidas e justificadas.

O que, convenhamos, pode realçar a importância da introdução deste tipo de produtos, ou seja, deste tipo de conhecimento, no plano de estudos de uma licenciatura em Ciências do Desporto, com todas as potenciais implicações que tivemos oportunidade de referenciar aquando da construção da conjectura.

Quanto ao facto do género não influenciar significativamente a receptividade, para além do que já atrás referenciámos, poderemos dizer que, pelo menos neste caso, as mulheres (apesar de estatisticamente não se verificar que significativamente tenham maior tendência para ter uma receptividade negativa), apresentam um número praticamente idêntico de casos com receptividade positiva e com receptividade negativa, o que não parece corroborar a possibilidade de, como forma de afirmação, poderem estar mais propensas à inovação, do que os homens.

Em relação ao facto da experiência profissional, de acordo como a caracterização que fizemos, não influenciar a receptividade, tal pode ficar a dever-se às características da amostra que atrás fizemos referência, nomeadamente, à possibilidade das diferenças de experiência não serem muito relevantes.

### 5.3.8.3. Compreensão das potencialidades do produto

A este nível (Quadro 2 e Anexo L) e em função do que consideramos ser compreender ou não as potencialidades dos produtos apresentados, tal como ocorreu com a receptividade, também aqui, a proporção de alunos que demonstra uma compreensão positiva é significativamente superior à proporção que demonstra uma compreensão negativa.

Verificamos ainda que a compreensão não aparece associada de forma significativa com nenhuma das variáveis consideradas, ou seja com o género, com as habilitações académicas, com a experiência profissional, e com a experiência desportiva.

Quadro 2 – Síntese da análise estatística relativa à compreensão das potencialidades do produto (nível de significância 0.05).

Hipótese Nula	Teste	Valor p	Conclusão
A proporção de alunos que teve compreensão negativa é idêntica à proporção de alunos que teve compreensão positiva	Teste de ajustamento do Qui-Quadrado	0.002	A proporção de alunos que teve compreensão negativa não é idêntica à proporção de alunos que teve compreensão positiva
A compreensão é independente do género, das habilitações académicas, da experiência profissional, e da experiência desportiva.	Regressão Logística	Todos os valores superiores a 0.05	A compreensão é independente, do género, das habilitações académicas, da experiência profissional, e da experiência desportiva

O facto de existir uma diferença significativa entre a proporção de alunos que tem compreensão positiva e a que tem compreensão negativa, se por um lado pode significar que a compreensão das potencialidades deste tipo de produtos não seja algo problemático, por outro lado não nos devemos esquecer que os indicadores que utilizamos podem não ser suficientemente precisos para estabelecer quem efectivamente compreende, e quem apenas fica com uma noção genérica das potencialidades dos produtos.

Assim, não deixa de ser sintomático, tratando-se de alunos universitários, que 39 (35.5%) tenham compreensão negativa, o que também pode ser um indício de que as potencialidades dos produtos não são muito evidentes.

Sendo que, aliando-se o facto de não se verificarem diferenças significativas entre os alunos de diferentes anos da licenciatura (isto apesar de nos dois primeiros anos da licenciatura, se observar uma grande proximidade entre o número dos que compreendem e dos que não compreendem), pode significar que os conhecimentos e as competências promovidas ao longo do curso não contribuem significativamente para a compreensão das potencialidades de produtos com estas características e com esta forma de implementação.

Aqui, ao nível da compreensão, e ao contrário da receptividade, já não parece tão evidente a possível influência da relação inquiridos/inquiridor, embora ela não deva ser ignorada, nomeadamente, porque podem ter respondido da forma que julgaram que era a que o inquiridor esperava que eles respondessem, isto embora, nunca tenham tido contacto directo com os produtos em apreço.

Por outro lado, o facto da compreensão também não depender, de forma significativa, da experiência desportiva nem da experiência profissional, ou seja, que não é porque se tem mais ou menos “vivências” desportivas ou profissionais que se terão maiores ou menores facilidades na compreensão das potencialidades deste tipo de produtos, pode ser um dado importante no processo de desenvolvimento e implementação, uma vez que poderá não exigir uma grande gama de produtos para dar resposta a diferentes níveis de compreensão.

Se tivermos em consideração o estudo que realizámos no âmbito da nossa tese de mestrado, Lopes (2001), verificamos que também aí não existiram resistências significativas, por parte dos alunos, à compreensão do produto então exposto, no caso o modelo de análise dos desportos colectivos de Fernando Almada.

O que pode querer dizer que, efectivamente, a compreensão deste tipo de produtos não depende de variáveis como as que considerámos. Não significando porém, que não possa depender de outras, como por exemplo, o tipo de implementação, os instrumentos de medida, e o grau de desenvolvimento dos produtos utilizados.

Contudo, mais uma vez, relembramos que este tipo de conclusões carece de uma maior precisão de análise e, muito provavelmente, de um percurso temporal de razoável dimensão.

Um outro ponto que julgamos essencial abordar, é se o nível de compreensão influencia significativamente ou não a receptividade, de forma a estabelecer a real importância da compreensão dos produtos, não só ao nível da exploração das suas potencialidades, mas também ao nível da sua aceitação.

#### **5.3.8.4. Relação entre a receptividade e a compreensão**

A este respeito (Quadro 3 e Anexo M), verificamos que existe uma relação significativa entre a receptividade e a compreensão. De referir que a receptividade negativa aparece associada à compreensão negativa.

Verificamos ainda que:

- A relação entre a compreensão e a receptividade não é a mesma em função do género (valor  $p$  0.002), sendo que ela apenas é significativa para o género feminino, onde a compreensão negativa ocorre com maior probabilidade com a receptividade negativa.
- A relação entre a compreensão e a receptividade não é a mesma para os dois níveis de habilitações académicas considerados (só consideramos, em virtude da dispersão dos dados, 1º,2º,3ºanos por um lado e 4º,5ºanos por outro) (valor  $p$  0.002), sendo que ela apenas é significativa para o nível dos últimos dois anos da licenciatura onde, tal

como com a variável género, a compreensão negativa ocorre com maior probabilidade com a receptividade negativa.

- A relação entre a compreensão e a receptividade não é a mesma para todos os níveis de experiência desportiva (só consideramos, em virtude da dispersão dos dados, não federados, federados no futebol, federados noutras modalidades) (valor p 0.004). Onde se nota uma relação diferente é nos federados noutras modalidades, onde há uma tendência significativa (tal como com a variável género e com a variável habilitações académicas), para uma relação entre a compreensão negativa e a receptividade negativa. Nos outros níveis esta relação não é evidente.
- Sobre a relação entre a compreensão, a receptividade e a experiência profissional, por insuficiência de dados, não é possível tirar conclusões.

Quadro 3 – Síntese da análise estatística relativa à relação entre a receptividade e a compreensão (nível de significância 0.05).

Hipótese Nula	Teste	Valor p	Conclusão
A receptividade e a compreensão são independentes	Teste de independência do Qui-Quadrado	0.03	A receptividade e a compreensão não são independentes
A relação entre a receptividade e a compreensão é a mesma para ambos os géneros	Teste de Mantel-Haenszel	0.002	A relação entre a receptividade e a compreensão não é a mesma em ambos os géneros
A relação entre a receptividade e a compreensão é a mesma para os dois níveis de habilitações académicas	Teste de Mantel-Haenszel	0.002	A relação entre a receptividade e a compreensão não é a mesma para os dois níveis de habilitações académicas
A relação entre a receptividade e a compreensão é a mesma para os três níveis de experiência desportiva	Teste de Mantel-Haenszel	0.004	A relação entre a receptividade e a compreensão não é a mesma para os três níveis de experiência desportiva
A relação entre a receptividade e a compreensão é a mesma para os diferentes níveis da experiência profissional	Teste de Mantel-Haenszel	Dados insuficientes	Não se podem tirar conclusões

O facto de não se compreender as potencialidades dos produtos poder aumentar as probabilidades de não se ser receptivo a esses mesmos produtos, não deixa de ser algo que possamos considerar como perfeitamente plausível, uma vez que parece de todo uma atitude prudente não aceitar algo que não se compreenda verdadeiramente a sua utilidade.

Porém, é necessário não deixar de ter em conta que, é provável que aqueles que consideramos terem manifestado uma compreensão negativa, podem estar convencidos que compreenderam as potencialidades dos produtos e, nesse caso, pode ser mais difícil implementar outros produtos com características semelhantes.

Podendo, por exemplo, acontecer um processo semelhante ao da venda de *Timesharing*, de produtos por telefone, ou porta a porta, em que muitos dos potenciais compradores nem chegam a querer ouvir as propostas que lhes pretendem fazer, isto em função das suas experiências passadas, um pouco na linha dos marcadores somáticos que nos fala Damásio (1998).

Sendo que, isso pode constituir-se como uma forte resistência à implementação deste tipo de produtos, caso se tratem de produtores de desporto cuja ascendência directa ou indirecta sobre outros produtores seja muito significativa, nomeadamente, se forem produtores que sejam idolatrados, ou que ocupem cargos que interfiram directamente com os processos de decisão da aceitação dos produtos, ou das condições para a sua aquisição/utilização, como anteriormente já referenciámos, aquando da construção da conjectura.

Daí que seja importante que não se encare este tipo de processos de implementação de produtos numa lógica de “avançar de qualquer forma, o que interessa é experimentar depois logo se vê, pois mal não faz, quanto muito não se consegue implementar o produto”, uma vez que os custos podem não ser só aqueles que de imediato se

conseguem perceber, antes pelo contrário, neste tipo de produtos do conhecimento, os custos e os benefícios, muitas vezes, só têm expressão no médio e no longo prazo.

Porém, como este tipo de relação entre a compreensão negativa e a receptividade negativa apenas se manifesta significativa para o género feminino, para os que possuem habilitações académicas mais elevadas, e para os federados noutras modalidades que não o futebol, isso pode permitir uma actuação mais específica em cada um destes grupos, assumindo-se como uma espécie de segmentos ou nichos de mercado.

Contudo, deveremos ter em conta que apenas se trata da possível identificação de algo, para o qual não possuímos dados que nos permitam compreender por que é que tal acontece, caso se confirme, noutros estudos, esta tendência. Pelo que é provável que seja necessário avançar com outro tipo de trabalhos, por exemplo utilizando a entrevista, que nos permitam recolher dados que possibilitem compreender um pouco melhor as causas deste possível tipo de relação.

Aliás, no estudo que já anteriormente referenciámos e que realizámos no âmbito da nossa tese de mestrado, não identificámos qualquer relação significativa entre a compreensão e a receptividade (embora, em boa verdade, não possamos esquecer que o tipo de protocolo utilizado, bem como a própria definição das variáveis em causa, não são as mesmas pelo que a comparação de resultados e conclusões, para que não seja considerada abusiva deve ter essencialmente um carácter indicativo, por exemplo, para o estabelecimento de possíveis tendências).

#### **5.3.8.5. “Circuitos de distribuição”, Dificuldades, e Evolução do Desporto**

De acordo com as delimitações que fizemos, verificamos que em nenhuma das três variáveis que consideramos (“Circuitos de distribuição”, Dificuldades, Evolução do Desporto), a valorização média é idêntica para os diferentes itens (Quadro 4).

Sendo que, o recurso à análise de variância não-paramétrica (teste de Kruskal-Wallis) surge depois de termos utilizado as duas transformações (raiz quadrada e logaritmo) dos dados iniciais mais usuais para estabilizar a variância e de não termos obtido os resultados pretendidos.

Quadro 4 – Síntese da análise estatística relativa à valorização média dos “circuitos de distribuição”, das dificuldades, e da evolução do desporto (nível de significância 0.05).

Hipótese Nula	Teste	Valor p	Conclusão
A valorização média é a mesma para todos os itens dos “circuitos de distribuição”	Teste de Kruskal-Wallis	0.000	A valorização média não é a mesma para todos os itens dos “circuitos de distribuição”
A valorização média é a mesma para todos os itens das dificuldades	Teste de Kruskal-Wallis	0.000	A valorização média não é a mesma para todos os itens das dificuldades
A valorização média é a mesma para todos os itens da evolução do desporto	Teste de Kruskal-Wallis	0.000	A valorização média não é a mesma para todos os itens da evolução do desporto

Nestas três variáveis, para compararmos os itens entre si, utilizamos análise de clusters para os dados globais, para os treinadores, e para os não treinadores, de forma a podermos identificar relações de proximidade entre cada um, que nos possam, com a continuação deste tipo de estudo, dar pistas, quer para seleccionar os itens que melhor representem a opinião dos inquiridos, quer para que melhor rentabilizemos os processos de implementação de produtos, seja adaptando-os aos desejos dos produtores de desporto, seja demonstrando, numa lógica de custo-benefício, a rentabilidade dos processos que vierem a ser propostos.

Sendo que, o número de agrupamentos que pretendamos formar pode variar de acordo com o nível de precisão que se queira utilizar, bem como com os próprios resultados que se obtiverem. Nesta análise utilizamos três grupos, contudo nada obsta, que em futuros estudos, não se utilizem os presentes dados de outra forma.

Na mesma linha, realizamos ainda testes à igualdade das médias obtidas (em cada item), entre os treinadores e os não treinadores, entre os treinadores de nível nacional e os de nível regional, e entre os de receptividade negativa e os de receptividade positiva.

#### **5.3.8.5.1. “Circuitos de distribuição” preferidos**

No que respeita à afinidade das preferências por cada um dos diferentes “circuitos de distribuição” (Anexo N), através da análise de clusters, utilizando três grupos, obtivemos os seguintes agrupamentos:

Considerando a globalidade dos dados:

Grupo 1- “Os jogadores deslocarem-se ao laboratório”; “O treinador/equipa técnica deslocar-se ao laboratório”; “O clube utilizar os serviços de um laboratório autónomo (por exemplo, uma Universidade)”; “O clube possuir um laboratório próprio”.

Grupo 2- “O laboratório deslocar-se ao treino/ competição”.

Grupo 3- “Antes ou depois do treino/competição, contactar, através da Internet, com o laboratório”; “Durante o treino/competição estar em contacto, através da Internet, com o laboratório”.

Considerando só os treinadores:

Grupo 1- “Os jogadores deslocarem-se ao laboratório”; “O treinador/equipa técnica deslocar-se ao laboratório”; “O clube utilizar os serviços de um laboratório autónomo (por exemplo, uma Universidade)”.

Grupo 2- “O laboratório deslocar-se ao treino/ competição”; “O clube possuir um laboratório próprio”.

Grupo 3- “Antes ou depois do treino/competição, contactar, através da Internet, com o laboratório”; “Durante o treino/competição estar em contacto, através da Internet, com o laboratório”.

A única alteração é a passagem de “O clube possuir um laboratório próprio” do primeiro grupo, para o segundo juntando-se a “O laboratório deslocar-se ao treino/ competição”.

Considerando só os não treinadores: Os agrupamentos são idênticos aos dos dados globais.

Verificamos assim uma certa constância ao nível dos agrupamentos efectuados.

Gostaríamos de realçar que o grupo 3 “Antes ou depois do treino/competição, contactar, através da Internet, com o laboratório”; “Durante o treino/competição estar em contacto, através da Internet, com o laboratório” é aquele cujos itens têm uma menor valorização, o que poderá significar, por exemplo que:

- Não sentem necessidade por considerarem que tal não é viável.
- Não ser necessário e/ou rentável para a actividade que desenvolvem.
- Desconhecem possíveis mais valias desse tipo de contacto.
- É uma consequência de se entender e/ou exercer a actividade de treinador de forma isolada não valorizando um trabalho em equipa, nomeadamente, uma equipa com múltiplas valências que não necessitem e por vezes até impossibilitem o trabalho presencial entre todos os seus membros, etc.

Sendo que, também não seja de descurar que tenha sido, por exemplo, a colocação da palavra Internet na questão formulada que tenha condicionado as respostas, associando esta situação a uma espécie de troca de correio electrónico, ou videoconferência onde o treinador pergunta aos peritos o que deve fazer.

No que respeita à igualdade das médias obtidas em cada situação verificamos (Quadro 5 e Anexo N) que:

- Ao nível dos treinadores e dos não treinadores todos os valores p são  $> 0.05$ , pelo que não há diferenças significativas entre a média obtida em cada situação pelos treinadores, e a obtida pelos não treinadores.
- Ao nível dos treinadores de nível nacional e dos treinadores de nível regional só existem diferenças significativas entre a média obtida em cada situação, no caso “Os jogadores deslocarem-se ao laboratório” (valor p 0.031), sendo que, os treinadores de nível nacional valorizam significativamente mais a deslocação dos jogadores ao laboratório, do que os treinadores de nível regional.
- Ao nível dos que têm uma receptividade negativa e dos que têm uma receptividade positiva, já se verificam diferenças significativas entre as médias obtidas no que se refere, a “Os jogadores deslocarem-se ao laboratório” (valor p 0.016), a “ O treinador/equipa técnica deslocar-se ao laboratório” (valor p 0.038), “Antes ou depois do treino/competição, contactar, através da Internet, com o laboratório” (valor p 0.039), e “O clube possuir um laboratório próprio” (valor p 0.004). Sendo que, em todos os casos, os que têm receptividade negativa valorizam menos cada uma das situações, do que os que têm receptividade positiva.

Gostaríamos de salientar, que não deixa de ser interessante verificar que na única diferença significativa entre os treinadores de nível nacional e os de nível regional, que se verifica em “Os jogadores deslocarem-se ao laboratório”, sejam precisamente os de nível nacional a valorizar mais essa possibilidade. Isto porque, poderíamos esperar que quanto mais elevado o nível competitivo com que se trabalhasse, maiores probabilidades poderiam existir de se privilegiar uma dimensão ecológica do processo de treino e dos seus mecanismos de controlo.

Contudo, por outro lado, tal facto também não nos deverá surpreender, uma vez que pode tratar-se de uma questão de querer possuir o mesmo tipo de dados, ou copiar os estereótipos daqueles que se utilizam como referência. Ou seja, é possível que associem o apoio laboratorial, ao tipo de exames e testes que são amplamente divulgados pela comunicação social, nomeadamente, no início das épocas desportivas, e aquando da contratação de desportistas profissionais.

Quadro 5 – Síntese da análise estatística relativa aos “circuitos de distribuição” preferidos (nível de significância 0.05).

“Circuitos”	Teste	Valor p (treinadores vs não treinadores)	Valor p (treinadores nacionais vs treinadores regionais)	Valor p (receptividade negativa vs receptividade positiva)
Os jogadores deslocarem-se ao laboratório	T – Student	0.184	0.031*	0.016*
O laboratório deslocar-se ao treino/ competição	T – Student	0.125	0.701	0.057
O treinador/equipa técnica deslocar-se ao laboratório	T – Student	0.581	0.170	0.038*
Antes ou depois do treino/ competição, contactar, através da Internet, com o laboratório	T – Student	0.351	0.852	0.039*
Durante o treino/ competição estar em contacto, através da Internet, com o laboratório	T – Student	0.397	0.470	0.907
O clube possuir um laboratório próprio	T – Student	0.676	0.331	0.004*
O clube utilizar os serviços de um laboratório autónomo (por exemplo, uma Universidade)	T – Student	0.275	0.941	0.378

\* Diferenças significativas

Quanto ao facto de não existirem diferenças significativas na valorização de qualquer dos itens entre treinadores e não treinadores, realmente poderá ser considerado um pouco estranho que diferentes experiências profissionais não condicionem a opinião acerca de um conjunto de procedimentos. Contudo não podemos esquecer que, tendo

em conta as características da amostra, as experiências profissionais consideradas podem não ser muito expressivas.

Porém, também nos parece possível que isso apenas possa ser um indicador que, no âmbito do desporto, predomine uma atitude de cópia e reprodução, onde efectivamente as experiências que se poderiam constituir como uma mais valia para o desempenho profissional, acabam por não o ser, uma vez que é possível que o quadro de referência utilizado deixe pouca margem de manobra para a reflexão e a procura da melhor rentabilidade possível.

Já no que se refere às diferenças significativas obtidas entre os que manifestam receptividade positiva e os que manifestam receptividade negativa, verifica-se que elas são em maior número do que as verificadas com a experiência profissional. O que pode ser mais um indicador de que a receptividade ao produto pode ser condicionada, de forma significativa, pelo entendimento que se tenha de toda a dinâmica que se pode implementar ao nível do processo de treino, ou vice-versa.

Pelo que, tal talvez possa ser considerado como um reforço da necessidade de implementação de produtos cuja utilização potencie mudanças ao nível do próprio quadro de referência utilizado.

#### **5.3.8.5.2. Dificuldades de utilização do produto**

No que respeita à afinidade acerca das dificuldades de utilização do produto (Anexo O), através da análise de clusters, utilizando três grupos, obtivemos os seguintes agrupamentos:

Considerando a globalidade dos dados:

Grupo 1- “Relacionar os dados obtidos com a prescrição do treino”; “Tempo disponível para realizar a análise”; “Utilização do equipamento”.

Grupo 2- “Aceitação por parte dos jogadores”; “Aceitação por parte dos dirigentes”.

Grupo 3- “Aquisição de equipamento”.

Considerando só os treinadores: Os agrupamentos são idênticos aos dos dados globais.

Considerando só os não treinadores:

Grupo 1- “Relacionar os dados obtidos com a prescrição do treino”; “Tempo disponível para realizar a análise”; “Utilização do equipamento”; “Aceitação por parte dos jogadores”.

Grupo 2- “Aceitação por parte dos dirigentes”.

Grupo 3- “Aquisição de equipamento”.

A única alteração é a passagem da “Aceitação por parte dos jogadores”, do segundo grupo para o primeiro, ficando a “Aceitação por parte dos dirigentes” sozinha a constituir um grupo, tal como já acontecia com a “Aquisição de equipamento”.

A dificuldade de aquisição de equipamento parece constituir um problema específico, uma vez que não aparece associada a qualquer outro tipo de dificuldade. Se tivermos em consideração que o material a que nos estamos a referir, de acordo com os produtos apresentados, são presumivelmente de acesso generalizado, no âmbito dos estudantes universitários (isto embora não tenhamos dados que corroborem esta ideia, apenas alguns indicadores puramente empíricos), nomeadamente, uma câmara de filmar, um computador portátil e alguns programas específicos, diríamos que pode parecer um pouco surpreendente que tal aquisição ainda se possa constituir como uma dificuldade.

Porém, é possível que ela tenha sido relacionada não com a aquisição pessoal, mas por parte da instituição desportiva em que seria utilizada. Contudo, se tivesse sido o caso, talvez se tivesse verificado uma associação com a “Aceitação por parte dos dirigentes”, o que não acontece.

Em qualquer dos casos poderemos dizer que a aquisição de um equipamento, com custos relativamente reduzidos, que inclusivamente é utilizado massivamente para puro lazer, possa ser encarada como uma dificuldade para uso profissional, poderá ser considerado como um alibi para a sua não utilização.

Sendo que, é provável que no actual contexto profissional, exista a necessidade dos produtores de desporto passarem a considerar esse tipo de aquisições não como puras despesas, mas como investimentos. O que pode levar, inclusive, a que se passe cada vez mais a equacionar a necessidade de recorrer, por exemplo, a financiamento bancário, não só para iniciar a actividade profissional, mas também para financiar a própria formação inicial, aliás algo que já é corrente noutras actividades profissionais, e contextos geográficos e sócio culturais.

Porém, uma das condições essenciais para que tal aconteça é, muito possivelmente, a modificação do quadro de referência que já anteriormente tivemos oportunidade de caracterizar.

Por outro lado, a afinidade entre a valorização das dificuldades inerentes ao “Relacionar os dados obtidos com a prescrição do treino”, ao “Tempo disponível para realizar a análise”, e à “Utilização do equipamento”, poderá indiciar a possibilidade de estarem no mesmo patamar aquelas dificuldades que se possam considerar como dependendo, predominantemente, dos próprios produtores de desporto, da sua capacidade, competência e disponibilidade para rentabilizar a actividade profissional, utilizando novos produtos do âmbito do conhecimento.

No que se refere à “Aceitação por parte dos jogadores” e à “Aceitação por parte dos dirigentes”, que só não são associadas no mesmo grupo quando temos em conta apenas os dados dos não treinadores, poderemos considera-las como dificuldades que, não dependendo directamente dos produtores de desporto, também podem servir como justificação por parte destes, para a não utilização dos referidos produtos.

Contudo, se considerarmos o papel que o produtor de desporto deve ter na formação dos desportistas que orienta, dos dirigentes, dos pais, dos jornalistas, dos interessados e dos não interessados directa ou indirectamente no fenómeno desportivo, talvez se possa dizer que, essas possíveis dificuldades, também lhe competem a ele evitar, atenuar, ou mesmo eliminar.

No que respeita à igualdade das médias obtidas em cada situação, verificamos que não há diferenças significativas em nenhum dos casos (Quadro 6 e Anexo O). Ou seja, o facto de se ter diferentes experiências profissionais (treinador e não treinador; treinador de nível nacional e treinador de nível regional) e se ser receptivo ou não ao tipo de produtos expostos, não influencia significativamente o grau de dificuldade que é colocado por cada um dos itens.

Pelo que, tal pode significar por exemplo, que é possível que as dificuldades que se possam colocar à implementação deste tipo de produtos, possam estar essencialmente dependentes das características dos próprios produtos, e não tanto das características dos produtores de desporto. O que, de certa forma, realçaria a importância que atribuímos à modificação do quadro de referência, como anteriormente referenciámos.

Quadro 6 – Síntese da análise estatística relativa às dificuldades de utilização do produto (nível de significância 0.05).

Dificuldades	Teste	Valor p (treinadores vs não treinadores)	Valor p (treinadores nacionais vs treinadores regionais)	Valor p (receptividade negativa vs receptividade positiva)
Aquisição de equipamento	T – Student	0.886	0.548	0.277
Utilização do equipamento	T – Student	0.701	0.514	0.393
Relacionar os dados obtidos com a prescrição do treino	T – Student	0.078	0.238	0.636
Tempo disponível para realizar a análise	T – Student	0.093	0.188	0.404
Aceitação por parte dos jogadores	T – Student	0.124	0.520	0.362
Aceitação por parte dos dirigentes	T – Student	0.257	0.786	0.427

### 5.3.8.5.3. Evolução do Desporto

No que respeita às afinidades da importância atribuída a cada uma das áreas (Anexo P), através da análise de clusters, utilizando três grupos, obtivemos os mesmos três tipos de agrupamentos quer se trate da globalidade dos dados, quer só dos treinadores ou só dos não treinadores, nomeadamente:

Grupo 1- “Atitude profissional”; “Competência dos treinadores”; “Métodos de trabalho”; “Articulação entre profissionais”.

Grupo 2- “Materiais e equipamentos desportivos”; “Instalações desportivas”.

Grupo 3- “Novas tecnologias”; “Dados estatísticos”; “Meios audiovisuais”; “Apoio laboratorial”.

Sendo de realçar, que o primeiro agrupamento é aquele cujos itens são mais valorizados, e que, de alguma forma, podemos considerar como áreas que dependem do comportamento e actividade profissional dos próprios produtores de desporto, onde as responsabilidades talvez ainda sejam um pouco difusas e indefinidas, um pouco na lógica de “já está tudo inventado basta apenas que cada um seja um pouco mais profissional”. O que pensamos poder ser um pouco perigoso, pois se por um lado se poderá dizer que já é positivo reconhecer-se a necessidade de maior profissionalismo, por outro lado, se isso representar uma resistência à inovação e à mudança, poderemos estar a hipotecar o futuro não de uns quantos mas de gerações.

Pelo contrário, o segundo agrupamento poderá ser considerado mais como respeitando às condições materiais que são postas à disposição dos produtores de desporto para desenvolverem o seu trabalho e, por conseguinte, onde eles terão menores responsabilidades no seu desenvolvimento ou consolidação.

Quanto ao terceiro, cujos itens são os menos valorizados, talvez se possa dizer que tal pode ser considerado um indício que, para os inquiridos, a evolução (e possivelmente a mudança) não passa por um desenvolvimento da parte instrumental de suporte à gestão do desporto. É assim possível que a valorização que atribuem aos itens do primeiro grupo, como por exemplo, os “Métodos de trabalho” e a “Competência dos treinadores”, não esteja associada à utilização de novos instrumentos de gestão.

No que respeita à igualdade das médias obtidas em cada situação, constatamos (Quadro 7 e Anexo P) que:

- Ao nível dos treinadores e dos não treinadores, apenas se verificam diferenças significativas no que diz respeito aos “Materiais e equipamentos desportivos” (valor p 0.049).

- Ao nível dos treinadores de nível nacional e dos treinadores de nível regional, não se verificam quaisquer diferenças significativas.

- Ao nível dos que têm uma receptividade negativa e dos que têm uma receptividade positiva, já se verificam diferenças significativas na maioria dos itens colocados à consideração dos inquiridos, nomeadamente, a “Atitude Profissional” (valor p 0.002), os “Métodos de trabalho” (valor p 0.004), os “Meios audiovisuais” (valor p 0.013), as “Novas tecnologias” (valor p 0.006), os “Dados estatísticos” (valor p 0.007), e o “Apoio laboratorial” (valor p 0.001). Sendo que, em todos os casos, os que têm receptividade negativa valorizam menos cada uma das áreas, do que os que têm receptividade positiva.

Contudo, não nos devemos esquecer que, por um lado, esta questão tal como a que se refere à adequação da formação dos treinadores, foi feita no questionário 1, aplicado no início do quadro experimental, pelo que as respostas dadas, em princípio, não devem ter sido influenciadas pelo tipo de produtos que apresentámos posteriormente. Por outro lado, trata-se de um pedido de opinião sobre um assunto que, apesar de dever merecer uma atenção especial por todos os directa ou indirectamente implicados no fenómeno desportivo, é possível que apenas existam ideias preconcebidas e chavões, e não uma reflexão séria sobre o assunto, mesmo que circunscrito à área de intervenção de cada um.

Aliás, o facto de praticamente não existirem diferenças significativas (apenas uma) em cada uma das áreas, no que se refere à experiência profissional dos inquiridos, pode ser uma consequência do que acabamos de referir.

Já quando se verificam diferenças significativas em seis das dez áreas colocadas à apreciação dos inquiridos, considerando-se o nível de receptividade que manifestam em relação aos produtos, tal poderá significar que a percepção que se tenha do que é

fundamental para a evolução do desporto, possa influenciar a receptividade a novos produtos do conhecimento.

Contudo, tal como já realçámos, uma maior precisão de análise carece de outro tipo de abordagem, e/ou da continuação deste tipo de estudo.

Quadro 7 – Síntese da análise estatística relativa à evolução do desporto (nível de significância 0.05).

Áreas	Teste	Valor p (treinadores vs não treinadores)	Valor p (treinadores nacionais vs treinadores regionais)	Valor p (receptividade negativa vs receptividade positiva)
Atitude profissional	T – Student	0.601	0.570	0.002*
Métodos de trabalho	T – Student	0.082	0.201	0.004*
Materiais e equipamentos desportivos	T – Student	0.049*	0.701	0.422
Meios audiovisuais	T – Student	0.183	0.616	0.013*
Instalações desportivas	T – Student	0.054	0.053	0.057
Novas tecnologias	T – Student	0.797	0.923	0.006*
Dados estatísticos	T – Student	0.872	0.144	0.007*
Apoio laboratorial	T – Student	0.906	0.056	0.001*
Articulação entre profissionais	T – Student	0.602	0.089	0.211
Competência dos treinadores	T – Student	0.829	0.141	0.108

\* Diferenças significativas

### 5.3.8.6. Necessidades de formação

Em relação ao que consideramos serem as necessidades de formação, verificamos que são uma pequena minoria (9.1%), aqueles que entendem que necessitam do menor número de horas de formação que lhes é sugerida (menos de cinco horas). A distribuição das necessidades expressas não é significativamente diferente quando

consideramos a experiência profissional (treinadores e não treinadores), ou o nível de receptividade que manifestam (Quadros 8 e 9, e Anexo Q).

Quadro 8 – Valores relativos às necessidades de formação.

	Necessidades			
	Até 5 horas	Entre 6 e 15 horas	Entre 16 e 25 horas	Mais de 25 horas
Frequência	10	37	31	32
Percentagem*	9.1%	33.6%	28.2%	29.1%

\* Em relação ao número de inquiridos (110)

Quadro 9 – Síntese da análise estatística relativa às necessidades de formação (nível de significância 0.05).

Hipótese Nula	Teste	Valor p	Conclusão
A distribuição das horas necessárias é idêntica para todos os intervalos considerados	Teste de ajustamento do Qui-Quadrado	0.003	A distribuição das horas necessárias não é idêntica para todos os intervalos considerados
Não existem diferenças significativas entre treinadores e não treinadores para os diversos intervalos de tempo	Teste de homogeneidade do Qui-Quadrado	0.057	Não existem diferenças significativas entre treinadores e não treinadores para os diversos intervalos de tempo
Não existem diferenças significativas entre os treinadores nacionais e os treinadores regionais para os diversos intervalos de tempo	Teste de homogeneidade do Qui-Quadrado	Dados insuficientes	Não se podem tirar conclusões
Não existem diferenças significativas entre os que tiveram receptividade negativa e os que tiveram receptividade positiva para os diversos intervalos de tempo	Teste de homogeneidade do Qui-Quadrado	0.344	Não existem diferenças significativas entre os que tiveram receptividade negativa e os que tiveram receptividade positiva para os diversos intervalos de tempo

Se tivermos em consideração a reduzida carga horária dos cursos de formação de treinadores em Portugal, poderemos dizer que, ao manifestarem a necessidade de um número considerável de horas de formação, é possível que exista a consciência que para rentabilizar as potencialidades deste tipo de produtos é necessário algum investimento, nomeadamente, em formação.

A este respeito, parece-nos de salientar, os 29.1% de inquiridos que referenciam que necessitam de mais de 25 horas de formação, o que muito possivelmente pressupõe que se estejam a referir a algo mais do que um habitual fim-de-semana de formação. Sem que, com isto, estejamos a dizer que não é possível fazer formação de qualidade num fim-de-semana ou num menor número de horas de formação, mas apenas que pode ser uma janela de oportunidade, para a implementação de novos produtos do conhecimento, existir a possibilidade da aceitação da quebra de alguns estereótipos formativos.

Contudo, não podemos inferir a que tipo de formação poderão ter associado as suas respostas. Se àquela que estão habituados nos cursos de formação que possam ter frequentado, se a uma espécie de desenvolvimento do quadro experimental que estavam a vivenciar, se ao tipo de aulas que associam ao autor do estudo, etc.

Também não podemos caracterizar que necessidades percepcionaram, contudo se tivermos em conta as dificuldades de utilização do produto que apontam na questão 5 (questionário 2) e que já analisámos (no ponto 5.3.8.5.2), é provável que elas possam ter a ver com: o relacionar os dados obtidos com a prescrição do treino; o tempo disponível para realizar a análise; e a utilização do equipamento.

O que pode quer significar que, mesmo aqueles que estejam receptivos a este tipo de produtos, muito possivelmente, necessitarão de um acompanhamento/formação para potenciarem as características de alguns dos produtos, isto sem descurar, antes pelo contrário, o facto dos produtos por si só poderem ser potenciadores da mudança, sem que a sua exploração careça de um processo de aprendizagem orientado por terceiros, seja ele um processo com uma maior ou menor componente presencial.

Porém, apesar de ser importante a compreensão das razões que levam os inquiridos a responder de determinada maneira, neste caso, pensamos que o fundamental, ou melhor o que será mais rentável, é perceber até que ponto existe consciência e disponibilidade

para a formação, em vez de desenvolver estudos para identificar que tipos de necessidades percebem. Se bem que tal não seja incompatível, será só uma questão de rentabilização de todo um processo, pretendendo-se que com o seu desenvolvimento aumente a precisão, sem que isso acarrete um aumento dos custos, no sentido lato, antes pelo contrário.

Isto sem que se esqueça que, muito provavelmente, quanto melhor compreendermos o fenómeno que estamos a analisar, maiores serão as probabilidades de fazermos as melhores opções.

#### **5.3.8.7. Adequação da formação de treinadores**

A este nível, e tendo também em consideração que se tratam apenas de dados referentes aos treinadores, não devemos esquecer, tal como já anteriormente referenciámos, que existe um enquadramento normativo muito genérico, e que os cursos de formação de treinadores (bem como o processo de equivalências e reconhecimento de outro tipo de formação), são da responsabilidade das diferentes federações desportivas. Pelo que, é possível que existam diferenças de qualidade não só inerentes ao enquadramento temporal em que decorreram, mas também e porventura essencialmente (até em consequência da média de idades dos inquiridos ser baixa para este tipo de experiência, 23.3 anos), no que se refere às diferentes modalidades desportivas.

Devido ao tipo de dados que dispomos (Quadro 10 e Anexo R), decidimos agrupar, por um lado, os que consideram uma adequação negativa (Nada adequado e Pouco adequado), e por outro lado, os que consideram uma adequação positiva (Adequado e Muito adequado).

Quadro 10 – Valores relativos à adequação da formação de treinadores.

	Adequação				
	Nada adequado	Pouco adequado	Adequado	Muito adequado	Muitíssimo adequado
Frequência	1	20	15	1	0
Porcentagem*	2.7%	54.1%	40.5%	2.7%	0%

\* Em relação aos treinadores que frequentaram cursos de formação de treinadores (n = 37)

Porém, convém referenciar que temos algumas reservas, no que respeita a considerar como adequação positiva todos aqueles que respondem “Adequado” (40.5%). Isto porque, para além de se tratar do primeiro de três níveis de adequação positiva (numa escala de avaliação com cinco respostas alternativas com discricção), as justificações dadas são em grande medida semelhantes, quando não idênticas, às justificações dadas pelos que respondem “Pouco adequado”, e apontam maioritariamente no sentido das deficiências/insuficiências da formação.

Aliás, pensamos que essa espécie de indiferenciação entre as justificações das respostas “Pouco adequado” e “Adequado”, pode significar que realmente a linha entre as duas poderá ser considerada muito ténue, ou seja, as opiniões serem “ligeiramente” negativas ou “ligeiramente” positivas, pode ser interpretado como uma opinião não muito favorável à adequação dos cursos de treinadores às actuais exigências profissionais.

Isto, mesmo tendo em conta que os dados não nos possibilitam compreender o que é que os inquiridos consideram ser as actuais exigências profissionais. Contudo, mesmo sem poder qualificar o tipo de experiência formativa que os treinadores tiveram, nem a sua perspectiva sobre as actuais exigências profissionais, parece-nos razoável considerar que a opinião que expressam acerca da formação de treinadores, deixa uma grande margem de manobra para que se proponham alternativas, nomeadamente, de conteúdos, de dinâmica e processos formativos.

De salientar ainda, que os treinadores com uma receptividade negativa aos produtos apresentados que consideram a adequação da formação de treinadores às actuais

exigências profissionais positiva, são significativamente em maior número que os treinadores com receptividade positiva que manifestam opinião idêntica (Quadro 11).

Quadro 11 – Síntese da análise estatística relativa à adequação da formação de treinadores (nível de significância 0.05).

Hipótese Nula	Teste	Valor p	Conclusão
A proporção de treinadores que considerou a adequação positiva é idêntica à proporção de treinadores que considerou a adequação negativa	Teste de ajustamento do Qui-Quadrado	0.676	A proporção de treinadores que considerou a adequação positiva é idêntica à proporção de treinadores que considerou a adequação negativa
A proporção de treinadores nacionais que considerou adequação positiva é igual à proporção de treinadores regionais que considerou adequação positiva; a proporção de treinadores nacionais que considerou a adequação negativa é idêntica à proporção de treinadores regionais que considerou a adequação negativa	Teste Exacto de Fisher	0.053	A proporção de treinadores nacionais que considerou a adequação positiva é igual à proporção de treinadores regionais que considerou a adequação positiva; a proporção de treinadores nacionais que considerou a adequação negativa é idêntica à proporção de treinadores regionais que considerou a adequação negativa
A proporção de treinadores com receptividade negativa que considerou a adequação positiva é igual à proporção de treinadores com receptividade positiva que considerou a adequação positiva; a proporção de treinadores com receptividade negativa que considerou a adequação negativa é idêntica à proporção de treinadores com receptividade positiva que considerou a adequação negativa	Teste de homogeneidade do Qui-Quadrado	0.039	Rejeitamos a hipótese nula, sendo que, a proporção de treinadores com receptividade negativa que considerou a adequação positiva, é significativamente maior do que a proporção de treinadores com receptividade positiva que considerou a adequação positiva

Ou seja, o facto de se ter maior satisfação acerca da formação de treinadores, pode influenciar negativamente o nível de receptividade a novos produtos do conhecimento que promovam uma ruptura com o que está instituído. No fundo pensamos que, muito possivelmente, tal se pode enquadrar no que Kuhn (1997) diz quando refere que aqueles que não sentiram a crise podem ser mais difíceis de converter ao novo paradigma.

Se considerarmos, apesar de tudo, que os treinadores parecem não valorizar muito o tipo de formação que tiveram, na linha do que já anteriormente tínhamos referenciado, é possível que não seja de esperar que coloquem grandes resistências a processos de

implementação de novos produtos do conhecimento, que façam uma ruptura com os processos com que estejam familiarizados.

Porém, esta interpretação deve ser encarada apenas como uma mera janela de oportunidade uma vez que, muito provavelmente, não bastará apresentar algo que é diferente, pois como já anteriormente referimos, se por exemplo os produtores de desporto se sentirem satisfeitos e/ou não compreenderem o que lhes é proposto, isso pode influenciar negativamente a sua receptividade.

Aliás, não nos devemos esquecer que, por exemplo ao nível da questão sobre os “circuitos de distribuição”, os itens relacionados com a possibilidade de se estar em contacto com o laboratório antes, durante ou depois do treino/competição, são os menos valorizados, e convenhamos que se trata de uma possibilidade que se poderá considerar como tendo algum carácter inovador, pelo menos para a maioria dos treinadores.

Para além do que, é necessário ter sempre presente que algumas das opções erradas que hoje se façam, por exemplo no desenvolvimento ou na implementação dos produtos, podem ter um efeito multiplicador e/ou de reforço às já naturais resistências que se poderão esperar, aquando de processos com as características do que estamos a analisar.

Se considerarmos que os circuitos de distribuição a utilizar na implementação de produtos do conhecimento poderão incluir (porventura de forma privilegiada em certos contextos) os cursos de formação de treinadores, em princípio poderá ser rentável aumentar o nível de precisão da análise sobre a opinião que os treinadores têm acerca desses mesmos cursos, nomeadamente, identificando as insuficiências que percepcionem e as alterações que gostariam de ver introduzidas. Isto, não esquecendo que é provável que essas opiniões sirvam essencialmente, não para fazer rupturas e inovar o modelo de formação, mas sim para otimizar aquilo que é conhecido e está implementado, um pouco na linha do que nos diz Sutton (2002).

Sendo que, pelas razões já anteriormente apresentadas, poderá ser útil que esse tipo de análise se faça (para além de ter em consideração as variáveis que neste caso equacionámos), por exemplo, por modalidade desportiva, ou grupo de modalidades, bem como, levando em consideração o nível de formação que se está a analisar. Isto porque, por exemplo, é provável que as necessidades de uma formação inicial sejam diferenciadas de uma formação avançada.

#### **5.3.8.8. Dados mais pertinentes para o treinador**

Esta foi a única questão (nos dois questionários utilizados) que se poderá considerar uma questão aberta (apesar de termos limitado a três o número de dados a indicar), isto para além do pedido de justificação da resposta dada na questão 11 do questionário 1.

Sendo que, foi praticamente a única que suscitou pedidos de esclarecimento por parte de alguns dos inquiridos, nomeadamente, o que se entendia por “dados”. De referir que esses pedidos, em virtude do protocolo utilizado, não foram satisfeitos.

Tratou-se assim da questão, pelo menos de forma expressa, que terá colocado mais dificuldades de interpretação, sendo provável que tenha tido reflexos nas respostas que foram dadas, e conseqüentemente, deve-nos fazer ter reservas acrescidas na sua análise.

Foi também, muito possivelmente em consequência da referida dificuldade de interpretação, a questão que demorou mais tempo a ser respondida. Apesar de não termos cronometrado a sua duração, tendo em conta o tempo que decorria entre o começar a preencher o questionário, o colocar as dúvidas, e a posterior entrega, ficámos com a sensação que, muitas vezes, o tempo dispendido com a resposta a esta questão era similar ao dispendido na resposta a todo o restante questionário.

Este problema não foi detectado no pré-teste do Quadro Experimental, (possivelmente por ter sido apenas realizado com cinco indivíduos, onde dois deles possuíam

habilitações académicas mais elevadas do que as da amostra que utilizámos), nem tão pouco quando testámos a questão isoladamente (o que pode significar que os produtos que apresentámos podem ter contribuído para a criação dessas dúvidas).

As dúvidas suscitadas pela questão, podem ainda estar relacionadas com a sua redacção, com o facto de ser uma questão que se pode considerar aberta, e por ser a última questão do questionário, depois dos inquiridos terem sido sujeitos a um outro tipo de questões. Isto, sem esquecer a já referenciada relação inquiridor/inquiridos, que poderá ter tido um efeito bastante condicionador do tipo de resposta a dar, uma vez que acaba por representar a produção de um conhecimento específico, depois de se ter estado sujeito a um quadro experimental como o descrito.

No que respeita à análise das respostas, fizemos análise de conteúdo, definindo categorias “a posterior”, certificando-nos da sua exaustividade e exclusividade (Vala, 2001).

Sentimos a necessidade de criar uma categoria que denominámos de “Indiferenciados”, onde colocámos as respostas que não são passíveis de identificação clara de que tipo de dados se estão a referir, no fundo tratam-se de respostas muito genéricas, ambíguas, e algumas vezes mesmo um pouco esotéricas. Sendo de realçar que, inclusive, é a categoria com uma maior percentagem de registos (55%), o que de certa forma, não será de estranhar, depois do que explicitámos anteriormente, em relação às dificuldades de interpretação que a questão formulada suscitou para muitos dos inquiridos.

De salientar, em relação aos dados globais (Quadro 12), uma vez que, em virtude dos problemas detectados, optamos por colocar em anexo os dados referentes à experiência profissional e à receptividade demonstrada (Anexo S), que os “tradicionais” dados “físicos” (48%) e “psicológicos” (30%) são os mais referenciados (exceptuando os “indiferenciados”) e que os “técnico-tácticos” (17%) também têm um registo

considerável. O que pode ser um indicador do entendimento do processo de treino não numa perspectiva integrada, mas sim numa visão mecanicista do homem, através da desmontagem e desenvolvimento de alguns dos seus constituintes. O que, a corresponder à verdade não será de estranhar pois, muito possivelmente, acaba por ser uma consequência do ainda paradigma dominante.

Quadro 12 – Valores relativos aos dados mais pertinentes para os treinadores.

Dados	Frequência	Percentagem*
Físicos	53	48%
Psicológicos	33	30%
Técnico-táticos	19	17%
Médicos	9	8%
Conhecimento e competência	17	15%
Estatísticos	19	17%
Instalações, Eq. e Materiais	28	25%
Percurso desportivo	17	15%
Local da competição	3	3%
Biomecânicos	3	3%
Indiferenciados	60	55%

\* Em relação ao número de inquiridos (110)

Por outro lado, as “Instalações, Equipamentos e Materiais” (25%), os “Dados Estatísticos” (17%), o “Percurso desportivo” do desportista (15%), e “Conhecimento e competência” (15%), também se parecem constituir como um conjunto de dados considerados relevantes.

Sendo que, em rigor, acaba por ser muito pouco esclarecedor a que tipos de dados se estão a referir. Por exemplo: “Conhecimento e competência” é algo que é muito valorizado quando questionamos quais as áreas cuja melhoria mais podem contribuir para a evolução do desporto, sendo até um pouco estranho que seja referenciado nesta questão; o “Percurso desportivo” tanto pode dizer respeito aos resultados desportivos

alcançados (em absoluto ou de forma contextualizada), às instituições a que o desportista esteve vinculado, ao cadastro disciplinar, etc.; os “Dados Estatísticos”, também se podem referir a um conjunto alargado de dados, nomeadamente, a quantificação de passes, remates, serviços, amplitudes e frequência de passada ou braçada, tempo de posse de bola, frequências cardíacas, velocidades, lactatos, consumos de oxigénio, capacidade de recuperação, sejam eles considerados isoladamente ou integrados entre si ou com outros dados; o mesmo se passando com as “Instalações, Equipamentos e Materiais” que tanto podem dizer respeito, por exemplo, às suas características estruturais, como às condições em que se encontram ou que seja previsível que se encontrem na altura das competições.

É certo que o mesmo se pode dizer de todos os outros tipos de dados referenciados, daí que consideremos que a grande utilidade desta questão se situa essencialmente no entendimento do seu “fracasso”, mais do que no valor explicativo passível de ser retirado das respostas dadas para ajudar a compreender os produtores de desporto, visando otimizar os processos de implementação de novos produtos do conhecimento, nos mercados do desporto.

Contudo, isto não significa que, por exemplo formulando a questão de outra forma, não se colocassem tantos problemas de interpretação, ou mesmo com a utilização de outro tipo de questão, que não se obtivessem, no essencial, respostas idênticas ou similares.

Daí que seja necessário, não só no que respeita a esta questão, mas a todas as outras que realizámos ou venhamos a realizar, ter consciência das limitações e potencialidades dos instrumentos de medida utilizados, de modo a que não se encarem as respostas dadas como algo absoluto. Aliás, neste caso, as dificuldades de interpretação tiveram expressão visível, o que não quer dizer que nas outras questões o mesmo não tenha acontecido embora sem expressão que tivéssemos detectado, nomeadamente em virtude dos constrangimentos impostos pelo próprio quadro experimental.

#### **5.3.8.9. Observações/comentários /sugestões**

Possivelmente esta terá sido uma das “questões” onde as respostas (sendo que a sua ausência também é uma forma de responder) poderão ter sido mais condicionadas pela relação inquiridos/inquiridor, a que acresce o facto dos questionários não terem sido anónimos, terem sido preenchidos individualmente e entregues directamente ao inquiridor.

Isto porque, é possível que essa relação, por um lado, possa ter inibido qualquer observação/comentário/sugestão com receio que ele fosse considerado pouco adequado, pouco inteligente, como uma crítica ou reparo ao processo e, por outro lado, que também possa ter levado a que alguns respondessem por considerarem que se o não fizessem isso poderia ser entendido como um sinal de desinteresse, de não compreensão do processo, e incapacidade de reflexão sobre o que tinham acabado de vivenciar. É provável que esse tipo de condicionamento não tenha tido a mesma expressão em todos os alunos, podendo, por exemplo, depender do tipo de relação que tenham com o docente/inquiridor, as avaliações que tenham obtido, a imagem/estatuto que julgam possuir, etc.

Porém, na verdade, o ponto observações/comentários/sugestões, não se trata de nenhuma questão, mas sim de um espaço, onde foi dada a oportunidade de uma forma aberta, se poderem expressar, nem que fossem, por exemplo, “estados de alma”. O que não deve ser confundido, com a colocação/existência de um espaço desta natureza como uma “tramitação processual” obrigatória neste tipo de instrumento de medida, antes pelo contrário, pode ser precisamente neste tipo de espaços onde, de uma forma perfeitamente descomprometida, se expressem opiniões que podem ser um precioso auxiliar na montagem de futuros processos de implementação de produtos.

O que acabamos de referenciar poderá, genericamente, ser aplicado a todas as outras questões onde existia a possibilidade dos inquiridos acrescentarem algum item àqueles

que lhes eram apresentados, bem como, de certa forma, também à justificação dada à questão relativa à adequação dos cursos de treinadores às actuais exigências profissionais.

No que respeita à análise das observações/comentários/sugestões, tal como na questão anterior (Dados mais pertinentes para o treinador), fizemos análise de conteúdo, definindo categorias “a posterior”, certificando-nos da sua exaustividade e exclusividade (Vala, 2001).

Em relação aos dados obtidos (Quadro 13 e Anexo T), verificamos que apenas 22 (20%) dos inquiridos utilizam este espaço. Sendo que desses, 17 (77.3%) o faz de forma elogiosa, e 5 (22.7%) de forma indiferenciada ou ligeiramente negativa.

Quadro 13– Valores relativos às observações/comentários/sugestões.

	Elogiosa generalista	Elogiosa com ênfase nas novas tecnologias	Indiferenciada e/ou ligeiramente negativa
Frequência	13	4	5
Percentagem*	59.1%	18.2%	22.7%

\* Em relação aos que fizeram observações/comentários/sugestões (n=22)

Os 13 (59.1%) que consideramos que o fizeram de forma elogiosa mas muito generalista, referem por exemplo, “Gostei muito”, “Achei muito interessante”, ou “Este tipo de trabalho tem muita lógica”, e os 4 (18.2%) que sublinham a importância do apoio laboratorial e/ou das novas tecnologias no processo de treino, referem, “... as novas tecnologias são muito importantes”, “O mundo do futebol tem de deixar de ter medo das inovações e utilizar as novas tecnologias ...”, “A análise em laboratório é cada vez mais importante ...”, “Os dados laboratoriais são cada vez mais decisivos ...”.

Por outro lado os 5 (22.7%) que consideramos que utilizam o espaço de forma indiferenciada ou pouco abonatória, referem “Os aspectos emocionais são importantes ...”, “Nos desportos colectivos a análise deveria ser mais táctica ou estratégica”, “Maior quantidade e variedade de testes visuais”, “Há treinadores que se preocupam consigo e

não com os seus atletas, pondo em risco a sua saúde ...”, “Achei interessante, mas no real é um pouco diferente...”.

Porém, para além das respostas dadas, que suspeitamos que se possam considerar como escassas (apesar de não termos meios de comparação) e possivelmente representativas de alguma falta de capacidade crítica aliada a um certo deslumbramento perante algo de novo (o que pode constituir-se como um janela de oportunidade à implementação de novos produtos), o que gostaríamos de não deixar de salientar é precisamente as respostas que não foram dadas.

A este respeito, talvez se possa dizer que, ou prevaleceu o receio de se dizer algo que pudesse constituir motivo de constrangimento para os inquiridos, ou pelo contrário, não tinham observações/comentários/sugestões a fazer.

O primeiro caso poderá ser reflexo da sensação/convicção de que emitir uma opinião honesta, mesmo quando é expressamente solicitada, pode ser prejudicial a quem a emite, o que pensamos ser algo que se pode considerar de enorme gravidade, seja na hipótese de corresponder à verdade, seja por pertencer ao imaginário de quem assim pensa. Nomeadamente, se considerarmos que neste caso particular nos estamos a referir ao contexto específico do ensino universitário.

No segundo caso, o não ter observações/comentários/sugestões a fazer, pode significar, que os conteúdos abordados e o processo utilizado, por exemplo, não foram suficientemente despoletadores de uma reacção, fosse ela positiva ou negativa, algo que não se tenha gostado ou percebido, ou pelo contrário, que tenham apreciado e ficado com curiosidade em aprofundar os conteúdos, mas considerado que não o deviam manifestar por escrito, com receio que isso pudesse ser entendido como uma espécie de bajulação.

Porém, apesar das inúmeras possíveis explicações, cuja compreensão exigiria outro tipo de abordagem, não nos devemos esquecer que as respostas dadas ou a sua ausência, num espaço com estas características pode ser “apenas” uma consequência do próprio instrumento de medida, como aliás anteriormente fizemos referência quando equacionamos as limitações e potencialidades dos inquéritos.

### **5.3.9. Conclusões e recomendações**

A importância dum trabalho deste tipo vai para além da análise dos dados pontuais que se obtenham, em função das abordagens que se tenham decidido fazer. A acumulação dinâmica deste tipo de dados permitirá fazer uma análise da evolução dos processos de implementação dos produtos nos diferentes mercados do desporto, sendo que, em qualquer momento, podemos refutar por completo tudo o fizemos no passado e que, pelo menos aparentemente, ia sendo consolidado através de sucessivas reformulações.

No que respeita às hipóteses formuladas, no âmbito deste estudo, podemos concluir que:

- 1- É possível identificar variáveis que influenciam de forma significativa a receptividade dos produtores de desporto a produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas (aceitamos  $H_1$ , nível de significância de 0.05). Sendo que estas variáveis são:
  - A experiência desportiva (aceitamos  $H_{1,4}$ , nível de significância de 0.05.), onde os federados de nível regional, noutras modalidades que não o futebol, são aqueles que maior influência têm na receptividade.
  - A compreensão das potencialidades dos produtos (aceitamos  $H_{1,5}$ , nível de significância de 0.05), onde se constata uma relação significativa entre a compreensão negativa e a receptividade negativa ao nível do género feminino, das habilitações académicas mais elevadas (os dois últimos anos da

licenciatura), e da experiência desportiva com os federados noutras modalidades que não o futebol.

- 2- Não foi possível identificar variáveis que influenciem, de forma significativa, a compreensão dos produtores de desporto sobre as potencialidades de produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas (rejeitamos  $H_2$ , nível de significância de 0.05).

Na linha do que dissemos anteriormente, pensamos poder ainda concluir que, efectivamente, é possível que um trabalho de campo com as características deste, permita recolher um conjunto de dados que possibilitam, quer identificar variáveis que possam influenciar significativamente a implementação de novos produtos do conhecimento, quer afinar e robustecer os instrumentos de medida utilizados para a recolha desses mesmos dados. Isto, de modo a ir testando a conjectura efectuada, procedendo à reformulação de alguns dos seus pontos, ou mesmo à sua substituição por outra que melhor responda aos problemas a que deve dar resposta.

No que respeita ao tipo de quadro experimental utilizado, é necessário ter em conta que se trata de um processo com custos elevados, nomeadamente, o tempo e a disponibilidade que exige, seja para a recolha dos dados, seja para o seu tratamento e análise.

Pelo que, por exemplo, a utilização de amostras com as quais não se tenham algum tipo de relacionamento, e que exija a deslocação do(s) inquiridor(es) para recolha de dados, pode fazer prolongar o estudo por muito tempo, ou exigir uma equipa de investigação com alguma dimensão, o que muito possivelmente ainda não é rentável em função, quer do actual estado de evolução do conhecimento e da actual capacidade de produção deste tipo de produtos, quer da predisposição e capacidade dos mercados do desporto em aceitá-los.

Sendo assim necessário, para que o processo seja mais rentável, por exemplo, utilizar amostras seleccionadas em função do tipo de produtos a implementar/desenvolver e aperfeiçoar os instrumentos de medida a utilizar, de modo a que possamos, cada vez mais, com um menor número de indicadores possível, aumentar o nível de precisão utilizado. Bem como, fazer uma utilização mais profunda dos meios informáticos, que possibilite, por exemplo, que o quadro experimental seja realizado *online*, ou em suporte digital não presencial, incluindo o preenchimento dos inquéritos, o que em princípio, por um lado, permitirá reduzir alguns dos custos relacionados com as deslocações do inquiridor ou dos inquiridos, e tudo aquilo que se prende com o tratamento informático e estatístico dos dados recolhidos, mas que, por outro lado, também poderá delimitar o tipo de amostra apenas àqueles que tenham este tipo de capacidade/disponibilidade de resposta tecnológica e informacional.

Contudo, mesmo num trabalho exemplificativo como este, pensamos ter recolhido um conjunto de dados e relações que permitem ter elementos de comparação com futuros estudos, que possibilitem começar a estabelecer tendências evolutivas, que tenham, por um lado, características globalizantes para o fenómeno desportivo e, por outro lado, características tão precisas quanto possível, aplicáveis a segmentos ou nichos de mercado diferenciados.

Isto porque, pensamos que é necessário ir cada vez mais aumentando a precisão da articulação produto-mercado, de modo a que seja possível um desenvolvimento acentuado dos produtos do conhecimento, do âmbito do desporto, sem que se perca a sua operacionalidade por parte dos produtores de desporto, e consequentemente que os consumidores de desporto não deixem de ser beneficiados com um aumento qualitativo dos produtos e/ou serviços que consomem sem que isso, na maioria das vezes, tenha de corresponder a um aumento dos custos para a sua fruição. Uma vez que, como anteriormente já referenciamos, os custos não dizem respeito somente ao pagamento

monetário directo, mas também e porventura essencialmente, a todo um conjunto de custos, sem excluir o monetário indirecto, que podem ter maiores repercussões sobre a qualidade de vida de cada um.

Sendo que, pensamos que é também necessário salientar que a implementação deste tipo de estudos e outros similares, deverá ser muito bem ponderada, nomeadamente, porque ela pode funcionar no sentido contrário aos seus objectivos. Ou seja, em vez de permitir uma maior articulação produção-mercado, onde simultaneamente se implementa o produto e se recolhem informações que permitam melhorar o próprio produto, o processo de produção, e inclusive, o processo de implementação, o que pode acontecer é que se contribua para aumentar as resistências passíveis de se colocarem à implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto.

Isto poderá assumir contornos ainda mais acentuados, quanto mais delimitados e centralizados possam ser os mercados, como por exemplo no caso concreto da Região Autónoma da Madeira, onde decorreu este estudo. Daí que, também por isso, a selecção da amostra a estudar, a sua dimensão e características, para além da já referida adequação aos produtos a implementar e objectivos do estudo, também deverá ter em consideração este tipo de possíveis consequências.

No fundo, o que acabamos de referenciar, como não poderia deixar de ser, mais não é do que uma chamada de atenção para a essência do que propomos na nossa conjectura, nomeadamente, a necessidade da utilização do conhecimento disponível adaptado aos mercados do desporto, através de uma análise custo-benefício, tendo em conta as consequências das diferentes opções passíveis de serem tomadas.

Certamente, que mesmo neste pequeno exemplo da utilização de um trabalho experimental como instrumento de refutação da conjectura, poderíamos ter feito outras opções. Contudo, por mais precisos que tentássemos ser, por mais variáveis que

tentássemos controlar, por diferentes tipos e dimensões de amostra que tivéssemos utilizado, etc., seria muito provável, uma vez que não podemos ter a certeza de nada, como nos diz Popper (1992), que sentíssemos a mesma sensação de insatisfação pela transitoriedade e falibilidade dos dados recolhidos, das conclusões passíveis de serem tiradas, do que ficou por fazer ou poderia ter sido feito.

Porém, não devemos deixar de ter em consideração que as decisões tomadas foram feitas numa lógica de custo-benefício e que, como nos diz Bryson (2004) *“O nosso instinto pode levar-nos a achar que a impossibilidade de descobrir todas as pistas é frustrante, desmotivante, talvez mesmo assustadora, mas também podemos considerar essa perspectiva terrivelmente excitante. Habitamos um planeta com uma capacidade mais ou menos infinita de nos surpreender. Qual o ser racional que gostaria que fosse de outra maneira?”*(p.367).

## 6. Reformulação da conjectura

Com base no que temos vindo a equacionar, consideremos, a título de exemplo, a seguinte “história”:

*“No fim do Verão ou princípio do Outono de 1859, Whitwell Elwin, redator da respeitada publicação inglesa *Quarterly Review*, recebeu um exemplar de um novo livro da autoria do naturalista Charles Darwin. Elwin leu-o com interesse e concordou que tinha mérito, mas receou que o assunto fosse demasiado limitado para conseguir atrair um vasto público. Sugeriu ao escritor que em vez disso, escrevesse sobre pombos. «Toda a gente se interessa pelos pombos», observou, tentando ser prestável.*

*O prudente conselho de Elwin foi ignorado, e *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or Preservation of the Favoured Races in the Struggle for Life* foi editado no fim de Novembro de 1859, ao preço de 15 xelins. A primeira edição, de 1250 exemplares, esgotou no primeiro dia. Desde então, nunca mais deixou de ser impresso, e simultaneamente controverso – nada mal, para um homem cujo outro interesse principal eram as minhocas e que, à excepção de uma única decisão impetuosa de navegar à volta do mundo, teria tido, muito provavelmente, uma vida anónima de pároco de província, conhecido por ...bem, por um interesse pelas minhocas” (p.379) Bryson (2004).*

É sabido que os tempos são outros, que passou quase um século e meio desde então, contudo, apesar disso, como referenciámos na *resposta ao problema/construção da conjectura*, parece-nos que em muitas ocasiões, diríamos mesmo em demasiadas ocasiões, no âmbito do desporto, continuamos a assistir a situações muito semelhantes à da citação acima referenciada.

É um exemplo que pensamos ser adequado ao nosso estudo. Por um lado tratava-se da proposta de introdução de um novo tipo de conhecimento, no âmbito da Sistemática, que fazia uma ruptura com o conhecimento vigente, por outro lado, a opinião desencorajadora foi dada por alguém que, muito possivelmente devido às funções que desempenhava, era um especialista sobre as preferências dos possíveis consumidores daquele tipo de conhecimento.

Ora, por mais experiência que se tenha, e mesmo que se seja apenas movido por boas intenções e não por interesses pouco claros, o que nos parece de realçar é que é necessário que as decisões sejam tomadas o mais conscientemente possível, e isso, no nosso entendimento, passa pela utilização do conhecimento que já é possível ser utilizado de forma rentável acerca da temática em apreço.

Contudo, é necessário não só que esse conhecimento exista, mas também que esteja estruturado de uma forma que permita uma rápida operacionalização, por um número significativo de profissionais, de modo a que se possam dar respostas, em tempo útil, visando as melhores rentabilidades possíveis em cada momento e situação.

Pensamos que nos dias de hoje continuam a prevalecer situações como a que acima citamos, e que tal se deve, essencialmente, à ausência de uma estruturação deste tipo de conhecimento que se sujeite a um processo de refutação, de forma a que, inclusive, se possam rentabilizar as experiências, esporádicas ou continuadas, dos produtores de desporto nas suas mais variadas actividades profissionais.

Em função da *Refutação da conjectura* que começámos a realizar no “capítulo anterior” consideramos, neste momento, que a conjectura que apresentámos continua a ser a mais rentável, no actual quadro de desenvolvimento (quer do conhecimento, quer dos “tempos que vivemos”), para otimizar os processos de implementação de novos

produtos do conhecimento nos diferentes mercados do desporto, permitindo uma articulação entre a valência do produto e os mercados.

Contudo, julgamos ser pertinente especificar que para a sua optimização, poderá existir a necessidade da articulação com especialistas de outras áreas, pelo que, não devemos excluir a possibilidade de inclusive ser necessário recorrer ao *outsourcing*. Não esquecendo que as vantagens e as desvantagens deverão ser muito bem equacionadas.

Sendo que, segundo Reis (2000) as principais vantagens são: permitir uma melhor concentração no negócio principal; possibilitar um aumento da competitividade; conseguir uma melhoria de valor acrescentado; alcançar-se um aumento da qualidade do produto; obter-se uma melhoria do *know-how* técnico; e permitir uma maior flexibilidade. As principais desvantagens dizem respeito à dependência de terceiros, a alguma instabilidade interna, e à possibilidade de alguns equipamentos ou ferramentas deixarem de ser rentabilizados.

Porém, estas vantagens e desvantagens não podem ser entendidas como valores absolutos, elas terão de ser equacionadas em cada caso e situação concreta.

Assim, por exemplo e de forma genérica, talvez se possa considerar que, quando as equipas de produção ainda são reduzidas e se está numa fase inicial de introdução de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto, pode ser útil que os membros da equipa de produção tenham responsabilidades directas na própria implementação dos produtos, sendo que este tipo de investimento, apesar de poder desfocalizar temporariamente o seu empenho no desenvolvimento dos produtos, poderá ser fundamental para etapas futuras, nomeadamente, porque pode permitir uma maior capacidade de diálogo com os especialistas dessas áreas e, nessa medida, possibilitar um aumento da rentabilidade da integração de conhecimentos e uma melhor articulação

entre possíveis equipas de trabalho, que integrem especialistas de diferentes áreas do conhecimento.

Por outro lado, não devemos esquecer que se os produtos não tiverem a qualidade que reclamam e a sua implementação não for convenientemente realizada, poder-se-á hipotecar a viabilidade actual e futura de um processo desta natureza, pelo que não se deve pensar que se pode descurar alguma destas vertentes, nomeadamente improvisando experiências sem equacionar os seus custos e benefícios, bem como as possíveis consequências da sua realização ou não realização.

No nosso caso, esse possível recurso ao *outsourcing*, pode ainda evitar que o especialista de desporto que procura aprofundar o seu conhecimento noutras áreas, se acabe por “passar para o outro lado”, ou seja, em vez de trazer mais valias, ficar deslumbrado com a nova área de estudo e passar a considerá-la como a mais importante, e possivelmente a pretender que ela passe a exercer um carácter estruturante e não um papel complementar a ser integrado no conhecimento específico do desporto.

O que, inclusive, leva a que muitos acabem mesmo por focalizar as suas linhas de investigação para fora da área do desporto. Ora, o que nos parece fundamental neste momento é a consolidação do conhecimento do desporto, de modo a que as outras áreas do conhecimento possam dar um apoio e um contributo específico devidamente contextualizado. Ou seja, é necessário que se desenvolvam investigações aplicadas que permitam resolver os problemas que o próprio desporto levanta, isto através, por exemplo, da criação de metodologias específicas e não pela aplicação directa ou retocada das utilizadas noutras áreas.

No fundo, trata-se também de evitar e combater um fenómeno que poderíamos considerar de “novo riquismo intelectual”, onde aqueles que, sentindo-se possuidores de um conhecimento que aparentemente é valorizado, muitas vezes provincianamente, seja

pelos seus pares, seja pelos produtores de desporto e demais intervenientes desportivos, têm tendência a aplicá-lo de forma reprodutora e estereotipada no desporto, acabando por não existir uma integração do conhecimento proveniente de diferentes áreas, mas sim, uma espécie de luta de afirmação e subjugação entre elas.

A proliferação deste tipo de situações pode ter terreno fértil para se desenvolver se não existir um conhecimento estruturado que ajude a rentabilizar os processos de implementação de novos produtos do conhecimento. Isto sem que se esqueça que, apesar de tudo, cada caso tem de ser contextualizado para que se alcancem as melhores rentabilidades, não enveredando pelo recurso tentador da aplicação de modelos pré-formatados, que no imediato até poderão parecer dar respostas adequadas, mas que muito dificilmente permitirão que se obtenha o melhor rendimento possível.

Sendo que essa contextualização, visando as melhores rentabilidades possíveis, não inviabiliza mas antes pelo contrário, necessita que se equacionem de forma integrada, por exemplo, um conjunto de factores que se assumam como nucleares no âmbito específico do desporto, nomeadamente os que referenciámos nas *Conclusões intercalares da resposta ao problema/construção da conjectura*.

Uma vez que a integração de conhecimentos também pode ser otimizada através da articulação com especialistas de outras áreas, permitindo aumentar a rentabilidade dos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto e concomitantemente rentabilizar a relação produção-mercado, gostaríamos de salientar a sua possível mais valia aos seguintes níveis:

- a) Na aplicação de estudos de mercado que não exijam a presença de um especialista de desporto para “intermediar” a relação entre o produto e o potencial consumidor, nomeadamente quando se tratam de amostras com alguma dimensão.

- b) Nos processos de divulgação e distribuição de produtos que se destinem a consumo generalizado, por exemplo, jogos para computador ou PlayStation, que possam ser adquiridos conjuntamente com outro tipo de produtos generalistas, em lojas temáticas ou em grandes superfícies comerciais. Até porque, por exemplo, já é reconhecido que *“O marketing desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o tornam diferente de outros contextos de aplicação do marketing”*(p.599)(Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).
- c) Na análise estatística dos dados que se recolhem nos diferentes estudos levados a cabo, por exemplo, para a caracterização do público-alvo dos produtos que se pretendem desenvolver e implementar.
- d) No desenvolvimento do suporte instrumental dos próprios produtos, bem como no apoio informático que permita a exploração de trabalhos com quadros experimentais que utilizem as novas tecnologias de informação, inclusive não exigindo o contacto presencial entre inquiridores e inquiridos, o que é extensível à própria relação a estabelecer com os produtores de desporto no desenrolar do processo de aquisição, utilização, adequação, e substituição dos produtos.
- e) Na consultadoria específica, seja acerca de problemas e dificuldades que se venham a identificar na concepção, implementação, e análise dos produtos e processos, seja também no que respeita à necessidade que existe de se manter uma actualização criteriosa com o avanço do conhecimento que vai ocorrendo nessas áreas.
- f) No apoio jurídico ao registo de patentes, estabelecimento de parcerias, protocolos, prestação de serviços, estágios, contratos e afins, de modo que procedimentos e tramitações administrativas e burocráticas não se constituam como pontos de resistência à optimização das sinergias que se desejam.

- g) No apoio contabilístico, visando garantir um cumprimento escrupuloso das respectivas disposições legais sobre a matéria, possibilitando uma focalização da atenção na articulação da valência entre a produção e os mercados dos desporto.

Contudo, é necessário ter presente que a articulação com outros especialistas não deve fazer esquecer que, em virtude das especificidades, quer dos próprios produtos, quer dos mercados dos desporto, a coordenação de todo o processo, e possivelmente a maioria dos profissionais envolvidos, deverão ser especialistas do desporto. Aliás, como anteriormente tivemos oportunidade de equacionar, implementar um novo produto do conhecimento não é o mesmo que promover e vender um produto perecível como um iogurte, um produto de usufruto familiar como uma habitação ou um carro, etc. Isto embora, não seja de desprezar ou de negligenciar o conhecimento e a compreensão dos processos que aí sejam utilizados de forma rentável.

Por outro lado, é também necessário ter em consideração que existem diferentes tipos de articulação passíveis de serem explorados, e não ter a tentação, muitas vezes megalómana, de criação de uma estrutura pesada e rígida, pouco flexível e sem capacidade de rápidas adaptações, de modo a dar respostas em tempo útil aos problemas que constantemente se vão colocando e renovando, muitas vezes de forma exponencial.

Da reflexão que fizemos anteriormente, nomeadamente ao nível dos *Custos e benefícios das estratégias de implementação*, na resposta ao problema/construção da conjectura, a título de exemplo, vejamos duas situações sobre as possibilidades de articulação de mais valias que optimizem o desenvolvimento e a implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto:

- 1) Considerando uma Universidade, onde mesmo reconhecendo as inúmeras resistências que se podem levantar aos processos que visam uma integração do conhecimento, como anteriormente já analisamos, é possível que essa

articulação de saberes e competências, possa ser implementada através de projectos de colaboração implicando, formal ou informalmente, alguns professores e alunos, nomeadamente no que respeita às disciplinas de opção, seminários e monografias. Isto pelo menos, enquanto os alunos não tiverem uma maior autonomia e capacidade de architectarem o seu próprio plano de estudos e conseqüentemente uma maior responsabilidade na construção das suas saídas profissionais.

Sendo assim possível, embora dependendo da organização da Universidade e das áreas do conhecimento que possui, algumas parcerias, por exemplo, no caso da Universidade da Madeira, entre o Departamento de Educação Física e Desporto, e os Departamentos de Gestão e Economia, e Matemática e Engenharias, seja através de colaborações informais, pontuais, e personalizadas, seja através de centros de investigação e desenvolvimento de projectos de investigação e prestação de serviços à comunidade ou a outras entidades públicas ou privadas.

Não podemos esquecer que este tipo de articulação e parceria pode inclusive aumentar as possibilidades de aceder a fontes de financiamento, bem como “ganhar” determinados concursos para prestação de serviços, o que cada vez mais parece assumir-se como fundamental para a sustentabilidade dos orçamentos das instituições universitárias.

Contudo, convém salientar que o que acabamos de dizer não deve ser entendido na perspectiva miserabilista de uma Universidade que recorre a estratégias de financiamento, mas sim na lógica de uma Universidade que possui e produz um determinado capital intelectual, no sentido que lhe dá Stewart (2002), que é disputado (e bem pago) pelos mais variados sectores e âmbitos da sociedade.

Ou seja, uma Universidade que também seja avaliada e reconhecida pela capacidade de produzir e tornar operacional um conhecimento que promova e possibilite mais valias consideráveis no seu âmbito de aplicação, e não uma Universidade onde prevaleça essencialmente uma duvidosa quantificação dos “atributos académicos” dos seus recursos humanos, e a maior ou menor exuberância dos recursos materiais que possui em determinado momento e contexto.

- 2) Considerando uma empresa de iniciativa privada, poderemos inclusive equacionar que, na sua própria génese e constituição, já se tenha em consideração a necessidade de um conjunto de saberes e competências simultaneamente especializados e transdisciplinares, nomeadamente prolongando e rentabilizando, em termos profissionais, algumas relações que se tenham desenvolvido durante o percurso académico e profissional.

Sendo que se poderá, por exemplo, utilizar os programas de apoio à integração no mercado de trabalho de recém licenciados, promovendo estágios especializados, estabelecendo parcerias com outras empresas privadas ou públicas (como uma Universidade), de modo a rentabilizar recursos materiais e humanos, nem que seja diminuindo a necessidade de aquisição de determinados materiais e equipamentos, bem como, o recrutamento e/ou a formação de quadros para com eles funcionarem.

Isto, bem entendido, não esquecendo a possibilidade de recurso ao já referenciado *outsourcing* (que também pode ser utilizado pela Universidade), embora numa fase inicial de criação de produtos e de mercados, tal possa implicar um conjunto de encargos que, numa lógica de custo-benefício, não se justifique assumir, a não ser que se consiga, por exemplo, uma contratualização em função de dividendos futuros.

Também aqui, tal como referenciámos na situação anterior, o fundamental, muito provavelmente, será a capacidade de produção e operacionalização de mais valias que possam justificar a existência e a evolução da empresa e não apenas a resolução pontual e temporária de alguns problemas que garantam a subsistência dos recursos humanos da organização.

Porém, é necessário ter presente que, quer nestas duas situações, quer noutras similares, não basta ter bom senso, procurar o diálogo com outros especialistas e especialidades, para que as opções que se tomem possam permitir as melhores rentabilidades possíveis em cada situação e contexto. Continuamos a pensar ser necessária e fundamental uma estruturação e organização do conhecimento, como a que aqui temos realizado, que sirva de suporte teórico e operativo, na procura dos equilíbrios mais favoráveis, que aumente a probabilidade dos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto serem os mais rentáveis e contribuam, como consideramos fundamental, para uma optimização dos processos de modificação de quadros de referência que já não respondam de forma satisfatória aos desafios que hoje se colocam, e cuja resposta/resolução certamente em muito poderá condicionar o futuro das próximas gerações, uma vez que entendemos o desporto como um meio de transformação do homem, como temos vindo a referenciar.

Assim, continuamos a propor, como fizemos mais especificamente nas *Conclusões intercalares da resposta ao problema/construção da conjectura*, que se aposte na excelência do produto, e que existam alguns factores nucleares a equacionar, em qualquer estratégia de implementação de um novo produto do conhecimento nos mercados do desporto, nomeadamente: - O conteúdo do produto; - O material e equipamento; - A formação; - As características dos produtores e consumidores de desporto; - A distribuição e divulgação.

Isto não esquecendo que o seu equacionamento deve ser feito de forma tão integrada quanto possível, uma vez que os diferentes factores são interdependentes, pois a variação de um pode significar a variação de qualquer um dos outros em conjunto ou isoladamente. Dizemos que pode, porque é algo que pensamos que apesar de ter grandes probabilidades de ocorrer, não deverá ser dado como garantido, a não ser que, da evolução e consolidação do conhecimento, se possa vir a concluir que as probabilidades dessa interdependência não se verificar são tão pequenas que, em princípio, não se justificará que se tenha isso em consideração, a não ser quando se justifiquem níveis de precisão muito elevados.

Aliás, a consolidação do conhecimento deve querer significar um conhecimento mais aprofundado do leque de possibilidades que podem estar em causa em cada uma das situações passíveis de se verificarem. Porém, mais uma vez é necessário não deixar de considerar que cada caso é um caso e que, a procura do melhor rendimento possível, dificilmente será compatível com a aplicação de padrões pré-estabelecidos. Pelo que é possível que, por um lado se procurem encontrar uma espécie de “leis universais” que ajudem a rentabilizar qualquer tipo de processo, mas que, por outro lado se tenha sempre presente que essas leis apenas serão válidas enquanto não forem refutadas.

Sendo por isso fundamental que todo o processo de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto se desenvolva, procurando o máximo rendimento possível, utilizando permanentemente uma análise de custos-benefícios tão precisa quanto o justificável, tendo em consideração as possíveis consequências da não-aceitação dos produtos que se pretendem implementar.

Contudo, de acordo com o que referenciámos anteriormente na *Metodologia* e na *Refutação da conjectura*, gostaríamos de salientar que este processo de estruturação e organização do conhecimento apenas se encontra no seu início e deverá estar

permanentemente em constante consolidação/reformulação, função da também permanente refutação a que forçosamente terá que estar sujeito.

A título de exemplo, pensamos que se poderá considerar, de certa maneira, um processo com algumas analogias com o que se tem passado ao longo das últimas três décadas em Portugal (e há bastante mais, noutros países, como os Estados Unidos da América), no que respeita às “sondagens político/eleitorais”.

Embora implementar um novo produto no mercado não seja o mesmo que realizar sondagens para actos eleitorais, pensamos que existem algumas semelhanças que se justificam ter em conta. Diríamos mesmo, que se conseguíssemos, num futuro próximo, alcançar os níveis de precisão que já são alcançados nessa área (apesar de por vezes existirem falhas de certa dimensão), estaríamos no bom caminho.

Ou seja, ao nível das sondagens (no sentido lato do termo), já foi possível identificar “grupos tipo” (nomeadamente, ao nível de freguesias), cujas opiniões são representativas de grupos maiores (concelhos, distritos, ou mesmo o todo nacional). O que permite que, na posse destes dados, se tomem decisões estratégicas, por exemplo, da campanha eleitoral, de modo a rentabilizar os recursos disponíveis, sejam eles materiais ou humanos, para que se possa, numa lógica de custo-benefício, quer potenciar os ganhos, quer minimizar os prejuízos.

Podem-se assim, por exemplo, com menores custos obter informações mais precisas; medir as consequências de certas medidas que se tomaram ou deixaram de tomar; estabelecer tendências de comportamentos e opiniões quando ainda são embrionárias e possivelmente mais facilmente invertidas ou potenciadas; etc.

Assim, é importante reforçar que a preocupação é a de uma articulação entre a valência do produto e o mercado, onde, quer os processos de produção, quer os de implementação, por vezes, diríamos mesmo na maioria das vezes, exigem por um lado,

investimentos consideráveis, nomeadamente ao nível do capital intelectual (Stewart, 2002) e, por outro lado ao mesmo tempo, algum desfasamento temporal (embora uma atenuação desse desfasamento também seja um dos objectivos a alcançar).

Se não nos esquecermos que as consequências de uma deficiente articulação poderão ser bastante gravosas, mais facilmente poderemos compreender que, apesar deste não ser um caminho que se trilha com as muletas e a rede das pseudo seguranças do passado recente (que alguns teimam em não abandonar), este seja um percurso que se construa não de forma isolada mas partilhada, não só com a equipa a que eventualmente se pertença, mas também com outras equipas que possam estar animadas de propósitos similares.

## 7. Conclusões Finais

O desporto é um dos principais mercados a nível mundial, assumindo uma importância estratégica em variadíssimos domínios, despertando inúmeras paixões e interesses, sendo um poderoso meio de transformação do homem, pelo que é natural que as opções que se tomem no presente tenham também um papel determinante no “moldar” do futuro.

Se não é desejável (em boa medida não é mais possível), que não exista uma aposta na inovação, tal também não pode significar mudar por mudar, uma vez que, se por um lado pode não ser rentável tentar resistir à mudança, por outro lado, também não é tempo de “aventureirismos” irresponsáveis que comprometam, porventura gravemente, as potencialidades de uma área como o desporto.

Assim, como tivemos oportunidade de justificar desde o *Enquadramento do problema*, numa altura de rupturas, emerge como fundamental a criação de um quadro teórico e operativo que dê suporte aos processos de implementação de novos produtos do conhecimento, de modo a que se possam escolher as estratégias de implementação mais rentáveis, numa lógica de custo-benefício, onde se procurem os equilíbrios mais favoráveis em cada situação.

Esta estruturação e organização do conhecimento permitirá realizar a ruptura, quer com o empirismo que ainda domina o conhecimento no desporto, quer com a imitação e reprodução descontextualizada de estratégias de implementação, utilizadas noutras áreas do conhecimento e com outro tipo de produtos.

É certo que, de acordo com o que equacionámos nos *Condicionalismos a considerar na resposta ao problema/construção da conjectura*, se trata de um processo em

permanente construção, numa área com um grau de especificidade muito elevado, como é o desporto, onde não é fácil a ruptura com um quadro de referência muito enraizado, e permanentemente elogiado e reforçado por aqueles que acabam por ser os seus principais promotores e beneficiários.

Não é por isso um processo fácil, nomeadamente para nós próprios, que apesar de há já quase um quarto de século (desde a nossa entrada no Instituto Superior de Educação Física da Universidade Técnica de Lisboa, actual Faculdade de Motricidade Humana) termos começado a ter um primeiro contacto com alguns docentes (poucos) com este tipo de preocupações, ainda hoje, por vezes, inclusive durante a realização deste trabalho, sentimos alguma insegurança, própria de quem tem de trilhar caminhos que não se enquadram naquilo que Kuhn (1997) denomina de “*ciência normal*”. Aliás para este autor “*abandonar o paradigma é deixar de praticar a ciência que este define*”(p.55).

Contudo, apesar dos custos, nomeadamente os que analisámos nos *Custos e benefícios das estratégias de implementação*, na resposta ao problema/construção da conjectura, é necessário dar passos que nos permitam conseguir, cada vez mais, aumentar a rentabilidade das inúmeras competências, capacidades de trabalho, dedicações, criatividade, motivações, conhecimentos, instrumentos, etc., que por carecerem da utilização de metodologias suportadas por quadros conceptuais com uma coerência global, adaptados ao momento actual, acabam por não conseguir atingir o nível que as suas potencialidades poderiam permitir. O que, como é óbvio, tem tido reflexos ao nível da optimização do desporto nas suas múltiplas vertentes e âmbitos de intervenção.

De forma a responder ao problema da estruturação do conhecimento, que rentabilize a implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto, construímos uma conjectura de resposta ao problema (“capítulo quarto”) e começámos a proceder à sua refutação (“capítulo quinto”), sendo que, como nos diz Popper (1992),

*“ao reconhecermos a falibilidade do conhecimento humano, reconhecemos simultaneamente que nunca podemos estar completamente seguros de não termos cometido algum erro. O que pode ser formulado do seguinte modo: existem verdades duvidosas – inclusivamente proposições verdadeiras por nós consideradas falsas – mas não existem certezas duvidosas.*

*Uma vez que nunca podemos saber com certeza, não devemos procurar as certezas, e sim as verdades, o que fazemos, essencialmente, ao procurar os erros para os corrigir. O conhecimento científico, o saber científico é, por conseguinte, sempre hipotético: é um saber por conjectura”(p.18).*

Mas, convenhamos que este processo exigiu uma luta constante entre aquilo que aparentemente nos daria alguma segurança metodológica, no âmbito da já referenciada “ciência normal” que nos fala Kuhn (1997), e o aprender a tirar prazer do desconhecido, a não criar blindagens artificiais, que nos permitissem resolver mais um “quebra cabeças”, mas sim utilizar uma metodologia facilitadora da integração de conteúdos provenientes de diferentes áreas do conhecimento, num quadro de referência com uma intencionalidade e coerência como a Motricidade Humana, proposta por Sérgio (1996; 1999).

Naturalmente trata-se de um processo em permanente construção/evolução mas, apesar disso, não deixa de cumprir, pensamos nós, os objectivos a que nos propusemos na tentativa de contribuir para a criação de um quadro teórico e operativo que dê suporte aos processos de implementação de novos produtos do conhecimento.

Podíamos ter construído uma conjectura utilizando outros factores de análise, podíamos ter realizado a sua refutação de outra forma, podíamos ter feito todo um outro conjunto de opções, contudo, apesar da incomensurabilidade entre paradigmas, para que Kuhn (1997) nos alerta, pensamos que a ruptura pode ser feita utilizando as próprias potencialidades do quadro de referência que queremos modificar.

Sendo que, a principal exploração do “anterior” quadro de referência se pode prender, como tivemos a oportunidade de desenvolver na *Resposta ao problema/construção da conjectura*, com a utilização da sua característica de “idolatração” de quem tem alguma visibilidade mediática, sejam eles treinadores, desportistas, dirigentes, jornalistas, comentadores, e “fazedores de opinião” de uma forma geral.

Contudo, trata-se de uma utilização que não se refere a uma mera componente publicitária, como se de um pacote de cereais se tratasse. Ela diz respeito a uma estratégia de implementação de produtos que funcionem como instrumentos promotores da ruptura, na lógica de Hacking (1992), assumindo-se “esses modelos mediáticos”, enquanto referências a copiar, verdadeiros embaixadores e divulgadores das suas vantagens e potencialidades.

No fundo, uma utilização que faz parte integrante da proposta que fazemos para a implementação, nos mercados do desporto, de produtos do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas, através da construção de uma estrutura que, utilizando um reduzido número de factores e numa lógica de custo-benefício, perfeitamente contextualizada, pretende alcançar os melhores rendimentos possíveis.

Assim, de acordo com o processo desenvolvido, para além dos cinco factores balizadores, que pensamos serem fundamentais ter em conta na implementação de um novo produto do conhecimento nos mercados do desporto (conteúdo do produto; material e equipamento; formação; características dos produtores e consumidores de desporto; distribuição e divulgação), consideramos que é também essencial que se equacionem os custos e benefícios dum processo desta natureza, bem como as possíveis consequências da não-aceitação dos produtos e consequentemente da não realização da ruptura.

Um processo desta grandeza, onde se procura a articulação entre a valência do produto e a sua implementação no mercado, exige, para que se alcancem os melhores níveis de

rentabilidade, uma verdadeira articulação interdisciplinar de diferentes áreas do conhecimento, cujo contributo não deve ser nem menosprezado nem, por outro lado, considerado como o mais importante e conseqüentemente passar a ser a referência a alcançar e a seguir. Devendo, isso sim, ser utilizado como mais um contributo enquadrado num quadro teórico e operativo de suporte a todo o processo.

Porém tal abordagem, que se pretende transdisciplinar, onde o tempo e os recursos não sejam canalizados para o policiamento dos “feudos” que cada um foi construindo, almeja conseguir, ou onde foi aceite, mas sim para uma construção conjunta onde o mais importante não são as afirmações parcelares mas sim os problemas que se conseguem identificar e resolver de forma rentável, essa abordagem dizíamos, para ser otimizada, exige a adopção de um novo quadro de referência.

Num tempo de mudanças, a formação de equipas de trabalho com as características que referenciámos, nomeadamente na *Reformulação da conjectura*, parece assumir-se, não só como uma necessidade, mas também como uma exigência, caso se pretendam alcançar as melhores rentabilidades possíveis.

Assim, no que respeita a uma articulação entre o desenvolvimento de um novo produto do conhecimento e a sua operacionalidade nos mercados do desporto, é natural que, para além da coordenação por parte de quem seja especialista do desporto, seja desejável que também se constituam mais valias, através da colaboração de especialistas de outras áreas do conhecimento.

Ou seja, há vertentes relacionadas quer com o desenvolvimento do próprio produto, quer com os processos de implementação do produto que, desde que devidamente enquadradas, poderão ser desenvolvidas de forma mais rentável por especialistas de outras áreas do conhecimento, nomeadamente, informática, marketing e estudos de mercado, economia e finanças, análise estatística, psicologia, sociologia, antropologia, ciências médicas, direito, etc.

Isto não invalida, antes pelo contrário, que o especialista de desporto não procure aprofundar alguns desses conteúdos, de modo a que, por exemplo, ele seja capaz de desenvolver e implementar um produto sem o auxílio de outros especialistas. Caso tal não seja possível ou rentável poderá estar melhor preparado para os diálogos necessários a uma coordenação que vise tirar os melhores rendimentos do trabalho de uma equipa, constituída por diferentes tipos de especialistas e especialidades.

É nesta linha que pensamos que poderão estar as mais valias do presente trabalho. Possibilitando que um especialista do desporto encontre uma proposta metodológica que o auxilie no desenvolvimento e implementação de novos produtos, seja pela sua aceitação, seja pela refutação e substituição por outra mais rentável.

A finalizar, confessamos que tivemos muitas dúvidas (o que nos causou algum incómodo, pois era algo que julgávamos que já tínhamos obrigação de ter resolvido), se deveríamos utilizar ou não a seguinte citação de Popper (1992), que de certa forma, é representativa do caminho seguido e do que deveremos prosseguir: *“Eu não afirmo de modo algum que sei algo: a minha afirmação deve ser entendida apenas como conjectura, como hipótese. Também não nos interessa saber qual a fonte ou as fontes que subjazem à minha conjectura. São inúmeras as fontes possíveis, e não estou de modo algum esclarecido sobre todas elas. Aliás, tanto a origem como a proveniência pouco têm a ver com a verdade. Porém se estás interessado no problema que eu quis resolver experimentalmente através da minha conjectura, poderás então prestar-me um serviço. Tenta criticá-la tão objectiva e rigorosamente quanto possível. E se conseguires conceber uma experiência, cujo resultado, em tua opinião, seja susceptível de refutar a minha asserção, estou disposto a ajudar-te nessa refutação dentro da medida das minhas faculdades”*(p.57).

Isto porque esta citação poderia, por exemplo, ser encarada ou como uma atitude arrogante, ou como uma demonstração de um misto de ignorância e deslumbramento

perante algo que se construiu. Até porque, se tal correspondesse à verdade, seria uma prova de incoerência em relação a tudo o que tinha sido defendido anteriormente.

Então, a solução mais óbvia, em face deste possível incidente, num trabalho desta natureza, seria a de não fazer tal citação, contudo entendemos que apesar dos riscos que corremos ao colocá-la, se não o fizéssemos, isso também seria uma prova de incoerência e uma clara manifestação de fracasso em relação àquilo em que acreditamos, e que pensamos ter deixado expresso ao longo do trabalho. O que convenhamos, não seria um cenário muito auspicioso para quem, como nós, pretende dar o seu modesto contributo para a evolução desta área do conhecimento.

Assim, como é natural em qualquer trabalho desta natureza, teremos de continuar, sem subterfúgios, a assumir os custos inerentes às opções que fizemos ao enveredar por uma linha de investigação com estas características.

## **8. Linhas de desenvolvimento futuro**

Na continuação do processo de conjectura e refutação que temos vindo a desenvolver na estruturação relativa aos processos de implementação de novos produtos do conhecimento do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas nos mercados do desporto, como forma de validação, reformulação ou mesmo de substituição da referida estruturação do conhecimento, pretendemos, em articulação com a restante equipa de investigação da Sistemática das Actividades Desportivas:

- Continuar, através de pesquisa bibliográfica, a integrar conhecimentos das mais variadas áreas que entretanto venham a ser criados e/ou desenvolvidos.
- Desenvolver trabalhos de campo, nomeadamente como o que realizámos neste estudo, como o que referenciámos acerca do curso para treinadores ou utilizando as acções de formação já existentes, para criar bancos de dados autónomos e/ou em parceria com outras áreas do conhecimento, para que se possa aumentar a precisão das análises que se venham a justificar, como por exemplo, a constituição de painéis representativos de nichos ou segmentos de mercado relativos a produtores e consumidores de desporto que testem os produtos nas suas diferentes fases de evolução.
- Desenvolver metodologias de suporte aos processos de implementação de novos produtos do conhecimento nos mercados do desporto, permitindo a sua adequação a cada situação específica, dentro do quadro de referência que temos vindo a utilizar.
- Criar uma estrutura com capacidade de responder, em tempo útil, a solicitações de entidades públicas e privadas, nomeadamente da administração pública desportiva, do movimento associativo e de empresas de prestação de serviços e de organização de eventos desportivos, para desenvolver processos de implementação de produtos específicos em mercados delimitados.

- Numa lógica empresarial e em contexto de mercado, conduzir e monitorizar os próprios processos de implementação de produtos. De forma a que, tendo também como suporte e referência os bancos de dados que forem, desse modo, sendo construídos e/ou complementados, se aumente a precisão da análise possibilitando uma mais fina validação ou refutação da estruturação do conhecimento que, em cada momento, deve permitir que se obtenham as melhores rentabilidades.

## 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 N°2*. 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.

- Angeloni, M., & Dazzi, M. (2003). A Era do Conhecimento. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de Empresas - Na Era do Conhecimento* (pp. 45-70). Lisboa: Edições Sílabo.
- Aubert, N. (2004). Que sommes-nous devenus? *Sciences Humaines*(154), 36-41.
- Barbosa, J. N. (1999). Aprender a Aprender. *Notícias do Milénio, Grupo Lusomundo*, 32-33.
- 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.
- Brito, A. P. (1994). *Observação Directa e Sistemática do Comportamento*. Lisboa: Edições FMH.
- Bryson, B. (2004). *Breve História de Quase Tudo*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Cabrita, M. (2002). Internacionalização - Passaporte para a sobrevivência. *Economia Pura, IV*(44), 58-61.
- Caeiro, A., Santos, A., Lopes, J., & Féria, M. (2002). Era Borboleta. *Recursos Humanos Magazine, 21*, 20-24.

- Camacho, J. (2002). Automóvel - Que futuro para as empresas? *Economia Pura*, IV(44), 68-73.
- Capra, F. (1987). *O Ponto de Mutação - A Ciência, a Sociedade e a Cultura*. São Paulo: Editora Cultrix.
- Cardoso, M. E. (1987). *A Causa das Coisas* (2ª ed.). Lisboa: Assírio & Alvim.
- Cardoso, M. E. (1988). *Os Meus Problemas* (5ª ed.). Lisboa: Assírio & Alvim.
- Carnall, S. (2003). Relação Pais/Treinador/Atleta - A relação entre os pais e a actividade desportiva jovem: saber como actuar. *Treino Desportivo*(22), 54-57.
- Casas, A. L. (1997). *Marketing - Conceitos Exercícios Casos* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Cavalcanti, M. (2003). Conhecimento e Desigualdade. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de Empresas - Na Era do Conhecimento* (pp. 71-81). Lisboa: Edições Sílabo.
- Constâncio, V. (1999). Globalização - a aventura obrigatória. *Notícias do Milénio*, Grupo Lusomundo, 454-456.
- 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.
- Damásio, A. (1999). O Problema da Consciência. *Notícias do Milénio, Grupo Lusomundo*, 24-25.
- Damásio, A. (2000). *O Sentimento de Si - O Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Decouflé, A. (s.d.). *A Prospectiva*. Lisboa: Livraria Bertrand.
- Dubois, B. (1998). *Compreender o Consumidor*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Eco, U. (1986). *Viagem na Irrealidade Quotidiana* (2ª ed.). Lisboa: Difel, Difusão Editorial.
- Eco, U. (1998). Le nombre des sots va croissant, peut-être même de façon exponentielle. *Le Figaro Magazine*(7 Mars), 40-42.
- Escórcio, A. (1997). *O desporto no operador público de televisão*. Funchal: Edição O DESPORTO Madeira.
- Estrela, M. T. (2001). Realidades e perspectivas 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.
- Ferreira, V. (2001). O Inquérito por Questionário na Construção de Dados Sociológicos. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (11<sup>a</sup> ed., pp. 165-196). Porto: Edições Afrontamento.
- Foddy, W. (1999). *Como Perguntar - Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta Editora.
- Fonseca, A., & Maia, J. (2000). *A Motivação dos Jovens para a Prática Desportiva Federada*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Fonseca, S. (2002). Escolas de Negócios - a nova revolução. *Executive Digest*, 9(97), 38-40.
- Frank, R. (1994). *Micro Economia e Comportamento*. Lisboa: Mcgraw-Hill.
- Freire, A. (2002). Vencer na crise. *Exame*, 14(202), 56.
- 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.
- Gennes, P.-G. d. (1995). Dis... pourquoi. *Sciences et Avenir, Hors-Séries*(Avril), 4-8.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito - Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- 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.
- Goleman, D. (1997). *Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- 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.
- Hacking, I. (1992). Refazer o Mundo. In *A Ciência como Cultura* (pp. 104-118). Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.

- Hammer, M. (2002). As empresas super eficientes. *Executive Digest*, 8(87), 60-65.
- Hannagan, T. (2002). *Mastering - Strategic Management*. London: Palgrave Master Series.
- Henriques, M. (2003). Você é bem pago? *Marketeer*(89), 58-60.
- Henriques, P. (2002). A eficácia da formação. *Recursos Humanos Magazine*, III(21), 10-14.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kegan, R., & Lahey, L. (2002). Porque se resiste à mudança. *Executive Digest*, 8(87), 90-97.
- Ketele, J.-M. D., & Roegiers, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados - Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- 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.
- Lima, M. (1981). *O Inquérito Sociológico - Problemas de Metodologia* (2ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (10ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- 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.
- Lopes, H. (2001). *Resistências à implementação de um modelo de análise dos desportos colectivos no âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas - Um estudo exploratório aplicado a alunos da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira*. Tese de Mestrado, Universidade da Madeira, Funchal.
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados - Un Enfoque Práctico* (2ª ed.): Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Marivoet, S. (2001). *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Marivoet, S. (2002). A oferta desportiva está demasiado virada para a competição. *Desporto*, V(3), 12-17.

- Marques, A. (2002). Conceito Geral de Treino de Jovens - Aspectos Filosóficos e Doutrinários da Actividade e do Treinador. *Treino Desportivo, IV(20)*, 4-11.
- Martin, O. (1998). L'homme peut être étudié expérimentalement. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences(46)*, 84-85.
- Mata, J. (2002). *Economia da Empresa* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- 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.
- Miège, C. (2004). Le Modèle Sportif Français Est'il Toujours Viable? *Éducation Physique et Sport(308)*, 26-28.
- Molénat, X. (2004). Sommes-nous entrés dans une nouvelle modernité? *Sciences Humaines(154)*, 30-34.
- Moles, A. (1976). Em Busca de uma Teoria Ecológica da Imagem? In A.-M. Thibault-Laulan (Ed.), *Imagem e Comunicação* (pp. 49-74). São Paulo: Edições Melhoramentos.
- Montebello, M. (2003). *Criação de Valor para o Cliente*. Lisboa: Monitor - Projectos e Edições.
- Morin, E. (1999). Affronter l'incertitude. *Sciences Humaines, Hors-Série(24)*.
- Mucchielli, L. (1998). L'homme est construit par son groupe. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences(46)*, 82-83.

- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2004). *Marketing Esportivo*. São Paulo: Artmed Editora.
- Nehmé, N. (1998). Le corps Humain est une machine. *Les Cahiers de Science & Vie - 1000 Ans de Sciences*(46), 22-24.
- Neves, A. (2003). Gestão do Conhecimento em Portugal. In R. Silva & A. Neves (Eds.), *Gestão de Empresas - Na Era do Conhecimento* (pp. 507-526). Lisboa: Edições Sílabo.
- 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.
- Oiry, E. (2004). L'Evaluation des Compétences: Un Référentiel Peut-il Être Objectif? *Sciences Humaines*(154), 24-25.
- 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.

- Parlebas, P. (2004). L'avènement d'un nouveau territoire: l'univers de l'action motrice. *Éducation Physique et Sport*(306), 5-9.
- Paulo, I., & Rainho, V. (2004). Entrevista a José Mourinho. *Jornal Expresso N° 1674 - Revista Única*.
- Peixoto, C. (1997). *Sistemática das Atividades 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.
- Piasenta, J. (1994). *Apprendre à observer - Plaidoyer pour une formation à l'observation du comportement du sportif*. Paris: INSEP - Publications.
- 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.
- Pimentel, D. (s.d.). *Histórias pitorescas do desporto*. Lisboa: Compendium.
- 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. (1982). *Conjecturas e Refutações* (2ª ed.). Brasília: Editora Universidade de Brasília.

- Popper, K. (1992). *Em Busca de um Mundo Melhor* (3ª ed.). Lisboa: Editorial Fragmentos.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. (2004). Novas regras de partilha. *Executive Digest*, 10(111), 14-18.
- Quintanilha, A. (1999). Erguer Pontes entre limites do conhecimento. *Notícias do Milénio, Grupo Lusomundo*, 606-612.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª ed.). Lisboa: Grávida Publicações, Lda.
- Reis, L. d. (2000). *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa: Editorial Presença.
- 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.
- Rubingh, B. (1998). *Marketing Federações e Desporto*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva - Secretaria de Estado do Desporto.
- Sakellarides, C. (1999). Projectos Viáveis visam o Bem-Estar. *Notícias do Milénio, Grupo Lusomundo*, 320-326.
- Sampaio, D. (2001). *Inventem-se Novos Pais* (13<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editorial Caminho.
- 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* (2<sup>a</sup> ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Selada, C., & Felizardo, J. (2003). Inovação - Que prioridades em Portugal? *Economia Pura*, VI(57), 56-60.
- Sena Lino, L. (1998). *A Influência de duas Estratégias de Ensino Diferenciadas na Aquisição de Habilidades Desportivas Elementares em Meio Escolar*. Tese de Doutoramento, Universidade da Madeira, Funchal.
- 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.
- Silva, P. C. e. (1999). *O Lugar do Corpo - Elementos Para Uma Cartografia Fractal*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sobral, F. (2003). Desporto e demografia - Algumas implicações actuais e prospectivas. In *O Desporto para além do óbvio* (pp. 62-72). Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal.
- Sokal, A., & Bricmont, J. (1999). *Imposturas Intelectuais*. Lisboa: Gradiva-Publicações.
- Stewart, T. (2002). *The Wealth of Knowledge - Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Sudman, S., & Bradburn, N. (1982). *Asking Questions - A Practical Guide to Questionnaire Design*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sutton, R. (2002). Estranhas ideias que resultam. *Executive Digest, 8(87)*, 66-69.
- Thibault-Laulan, A.-M. (1976). Imagem e Comunicação. In A.-M. Thibault-Laulan (Ed.), *Imagem e Comunicação* (pp. 17-47). São Paulo: Edições Melhoramentos.
- Thurow, L. (2002). A Terceira Revolução Industrial. *Executive Digest, 8(87)*, 18-22.

- Toffler, A. (1970). *Choque do Futuro - Do Apocalipse à Esperança*. Lisboa: Edição «Livros do Brasil» Lisboa.
- Toffler, A. (1991). *Os Novos Poderes*. Lisboa: Edição «Livros do Brasil» Lisboa.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *A Disciplina dos Líderes do Mercado*. Lisboa: Nova Editorial Rocco, Lda.
- Vala, J. (2001). A Análise de Conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (11ª ed., pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Vega, X. d. I. (2004). L' Impossible Mesure du Travail Invisible. *Sciences Humaines*(154), 20-23.
- 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.



# **Análise das possibilidades de integração nos mercados do Desporto de um produto do âmbito da Sistemática das Actividades Desportivas**

**Volume II**

**Anexos**

*Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Educação Física e Desporto na especialidade de Ciências do Desporto*

Orientação:

Professor Doutor Fernando de Almada

Helder Manuel Arsénio Lopes

2005

# Índice de Anexos

## Volume II

Anexo A – Curso para treinadores no Porto Santo “Diagnóstico e Prescrição no Desporto” .....	1
Anexo B – Jogo para o treino da antecipação no Ténis.....	13
Anexo C – A Finta no Futebol.....	16
Anexo D – Trabalho exploratório.....	20
Anexo E – Introdução do quadro experimental.....	49
Anexo F – Questionário 1 .....	56
Anexo G – Explicação do jogo para o treino da antecipação no Ténis .....	59
Anexo H – Explicação dos resultados obtidos no jogo para o treino da antecipação no Ténis .....	61
Anexo I – Questionário 2.....	63
Anexo J – Valores relativos à receptividade ao produto .....	68
Anexo L – Valores relativos à compreensão das potencialidades do produto .....	73
Anexo M – Valores relativos à relação entre a receptividade e a compreensão.....	78
Anexo N – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos .....	82
Anexo O – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto .....	86
Anexo P – Valores relativos à evolução do desporto .....	90
Anexo Q – Valores relativos às necessidades de formação.....	95
Anexo R – Valores relativos à adequação da formação dos treinadores.....	97
Anexo S – Valores relativos aos dados mais pertinentes para os treinadores .....	101
Anexo T – Valores relativos às observações/ comentários/sugestões .....	104

**Anexo A – Curso para treinadores no Porto Santo  
“Diagnóstico e Prescrição no Desporto”**

Curso integrado no VI Fórum dos Treinadores da Madeira, organizado pelo Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira em parceria com a Universidade da Madeira, realizado no Porto Santo em Junho de 2005.

O curso teve a duração de 6 h (3h de manhã e 3h à tarde)

Prelectores: Prof. Doutor Fernando Almada, com a colaboração da Prof<sup>a</sup> Doutora Catarina Fernando e do Dr. Helder Lopes.

**Documento introdutório fornecido aos participantes antes da sua inscrição no curso: “Diagnóstico e Prescrição no Desporto”**

No treino desportivo, como em praticamente todas as outras áreas do conhecimento, aproveitar e dar um sentido de utilidade efectiva às enormes transformações que se deram nos últimos 20, 30 anos não é tarefa fácil.

Não basta servir-se, de forma pontual ou mesmo continuada, os novos instrumentos e ferramentas (conceptuais ou materiais) que passaram a estar ao nosso dispor. A rendibilização dos novos recursos que podemos utilizar passa por transformações profundas na nossa forma de actuar, nas estratégias que usamos, nas metodologias que empregamos, nas relações que estabelecemos, no tipo e no alcance das conclusões que podemos retirar e, conseqüentemente, nos resultados que obtemos.

Não se julgue, porém, que tudo ficou mais difícil. Bem pelo contrário.

As capacidades que hoje dispomos e as potencialidades que se nos oferecem possibilitam-nos ir muito mais longe do que antes era viável com empenhamentos idênticos (não se pretende, certamente, ficar ao mesmo nível, utilizando os novos recursos só para reduzir o empenhamento posto na concretização dos objectivos, que mais não fosse porque o homem é um ser explorador que procura, permanentemente, alargar as suas fronteiras, “rumo à transcendência”, como nos diz Manuel Sérgio, e porque no desporto, onde está implícito um sentido competitivo que leva naturalmente a um perfeccionismo que se traduz por uma tentativa contínua de ultrapassar barreiras que são, no fundo, os limites do próprio homem).

A dificuldade que de facto existe está, essencialmente, em fazer a opção de mudança, deixando para trás velhos hábitos, formas de actuar e de agir que tiveram a sua época, mas que hoje têm custos excessivos para os resultados que nos permitem alcançar (porque hoje há alternativas mais rentáveis) e, sobretudo, abandonar aquelas certezas que nos davam as seguranças de “saber como fazer”, mas que nos traem, por serem falsas e que até nos retirarem o benefício da dúvida que nos permite introduzir as correcções atempadamente.

Sem esta atitude de facto o processo complica-se, realmente, pelas incoerências internas que se vão acumulando porque se juntam partes que são incompatíveis não só entre si mas também com os objectivos que se pretende atingir. Será como procurar instalar um motor de fórmula 1 numa bicicleta. Não só será complicado mas também não servirá para nada, pois não é possível explorar as suas potencialidades.

Mas então, perguntarão, é necessário começar tudo de novo? De modo nenhum, e repetimos é “só”(?) preciso deixar para trás velhos hábitos, formas de actuar e de agir que tiveram a sua época e...aquelas certezas....

Os próprios instrumentos que vamos utilizar, sejam eles aparelhos, conceitos, processos, etc., vão levar-nos a novos desafios e novas formas de actuar.

Para isso o treinador tem de ser capaz de deixar de ser um mero executante de planeamentos rígidos (normalmente estereotipados e desinseridos do contexto em que pretendemos aplicá-los) para voltar a ter o prazer de jogar com base num planeamento dinâmico que lhe vai exigir um sentido crítico que lhe permita procurar, permanentemente a melhor solução (o recorde) e não uma boa solução, através da procura da melhor combinação possível entre as diferentes variáveis que não são normalmente independentes mas se influenciam mutuamente.

Este curso terá assim uma orientação muito funcional e de aplicação, procurando que a teorização subjacente “passe” através das formas de actuação que possibilita (sem prejuízo, no entanto, de poder ser explicitada esta teorização e dadas orientações de estudo aos treinadores interessados).

Os instrumentos e ferramentas disponíveis não constituem, portanto, um fim em si próprios, mas serão sim os meios de uma ruptura que se impõem na actuação dos treinadores, tendo em vista aumentar o rendimento de uma actuação com os meios de que hoje dispõem.

***Temáticas tratadas:***

1. Enquadramento do curso e alguns conceitos de base (instrumentos conceptuais)
2. Instrumentos materiais que vão ser estudados – a) O radar, na medição de velocidades; b) o medidor de ácido láctico; c) o polar, na medição da frequência cardíaca; d) a digitalização de imagens.
  - Domínio do seu manuseamento e indicadores que possibilitam.
  - A utilização dos indicadores definidos na compreensão de algumas situações do desporto. A possibilidade de controlo que estes indicadores oferecem.
3. Enquadramento do conhecimento tratado em 2 no conhecimento teórico da actividade desportiva, nas situações tratadas.
4. Os modelos das actividades desportivas como uma necessidade resultante de 3 –.
5. O diagnóstico e a prescrição no treino desportivo como uma consequência de 2 –, 3 – e 4 –.
6. Análise de situações desportivas seguindo os pontos 2 a 5.
7. A importância da ruptura e as consequências da resistência à mudança.
8. Um ponto de situação para o encerramento do curso e lançamento de futuras linhas de estudo.

No início do curso solicitámos que os treinadores preenchessem o Questionário 1 (Anexo G), e no final o Questionário 2 (Anexo J).

De seguida deixamos alguns dados preliminares para enquadramento futuro:

Total de inquiridos: 19

Média de idades 34.4 anos (+-11.4)

## Receptividade ao produto

Quadro 14 – Valores relativos à receptividade ao produto.

Receptividade	
Negativa	Positiva
5	14

Quadro 15 – Valores relativos à receptividade ao produto, organizados segundo o género.

	Receptividade	
	Negativa	Positiva
Femininos	3	3
Masculinos	2	11

Quadro 16 – Valores relativos à receptividade ao produto, organizados segundo as habilitações académicas.

	Receptividade	
	Negativa	Positiva
Ensino Secundário	2	4
Ensino Superior	3	10

## Compreensão das potencialidades do produto

Quadro 17 – Valores relativos à compreensão das potencialidades do produto.

Compreensão	
Negativa	Positiva
6	13

Quadro 18 – Valores relativos à compreensão das potencialidades do produto, organizados segundo o género.

	Compreensão	
	Negativa	Positiva
Femininos	1	5
Masculinos	5	8

Quadro 19 - Valores relativos à compreensão das potencialidades do produto, organizados segundo as habilitações académicas.

	Compreensão	
	Negativa	Positiva
Ensino Secundário	2	4
Ensino Superior	4	9

## Relação entre a receptividade e a compreensão

Quadro 20 – Valores relativos à relação entre a receptividade e a compreensão.

	Receptividade	
	Negativa	Positiva
Compreensão Negativa	2	4
Compreensão Positiva	3	10

Quadro 21 – Valores relativos à relação entre a receptividade e a compreensão, organizados segundo o género.

	Receptividade Negativa		Receptividade Positiva	
	Comp. Negativa	Comp. Positiva	Comp. Negativa	Comp. Positiva
Feminino	1	2	0	3
Masculino	1	1	4	7

Quadro 22 – Valores relativos à relação entre a receptividade e a compreensão, organizados segundo as habilitações académicas.

	Receptividade Negativa		Receptividade Positiva	
	Comp. Negativa	Comp. Positiva	Comp. Negativa	Comp. Positiva
Ensino Secundário	1	1	1	3
Ensino Superior	1	2	3	7

## “Circuitos de distribuição” preferidos

Quadro 23 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos.

	Níveis					Total	Média
	1	2	3	4	5		
7.1 Jog. → Lab.	2	3	11	2	1	54	2,8
7.2 Lab. → Treino	0	2	4	9	4	72	3,8
7.3 Treinad. → Lab.	0	13	5	1		45	2,4
7.4 Antes/Dep. → Lab.	3	4	8	3	1	52	2,7
7.5 Durante → Lab.	5	5	7	2	0	44	2,3
7.6 Clube possuir Lab.	3	3	4	6	3	60	3,2
7.7 Clube util. Lab.	0	1	6	5	7	75	3,9

Quadro 24 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Receptividade Negativa (n=43)						Receptividade Positiva (n=67)							
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
7.1 Jog. → Lab.	1	0	3	1	0	14	2,8	1	3	8	1	1	40	2,9
7.2 Lab. → Treino	0	0	3	2	0	17	3,4	0	2	1	7	4	55	3,9
7.3 Treinad. → Lab.	0	0	5	0	0	15	3,0	0	0	8	5	1	49	3,5
7.4 Antes/Dep. → Lab.	1	1	3	0	0	12	2,4	2	3	5	3	1	40	2,9
7.5 Durante → Lab.	2	1	2	0	0	10	2,0	3	4	5	2	0	34	2,4
7.6 Clube possuir Lab.	1	1	1	1	1	15	3,0	2	2	3	5	2	45	3,2
7.7 Clube util. Lab.	0	0	2	1	2	20	4,0	0	1	4	4	5	55	3,9

## Dificuldades de utilização do produto

Quadro 25 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto.

	Níveis					Total	Média
	1	2	3	4	5		
5.1 Aquisição	1	5	8	4	1	56	2,9
5.2 Utilização	2	8	8	1	0	46	2,4
5.3 Relacionar	0	7	8	4	0	54	2,8
5.4 Tempo	2	8	6	2	1	49	2,6
5.5 Jogadores	4	8	4	3	0	44	2,3
5.6 Dirigentes	2	4	5	5	3	60	3,2
5.7 Outros	0	0	0	1	0	4	-

Quadro 26 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Receptividade Negativa (n=5)							Receptividade Positiva (n=14)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
5.1 Aquisição	0	1	4	0	0	14	2,8	1	4	4	4	1	42	3,0
5.2 Utilização	2	1	2	0	0	10	2,0	0	7	6	1	0	36	2,6
5.3 Relacionar	0	1	1	3	0	17	3,4	0	6	7	1	0	37	2,6
5.4 Tempo	1	1	1	1	1	15	3,0	1	7	5	1	0	34	2,4
5.5 Jogadores	0	2	1	2	0	15	3,0	4	6	3	1	0	29	2,1
5.6 Dirigentes	0	1	2	0	2	18	3,6	2	3	3	5	1	42	3,0
5.7 Outros	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1	0	4	-

## Evolução do desporto

Quadro 27 – Valores relativos à evolução do desporto.

	Níveis					Total	Média
	1	2	3	4	5		
12.1 At. Prof.	0	0	0	5	14	90	4,7
12.2 Mét. Trab.	0	0	0	9	10	86	4,5
12.3 Mat. Eq.	0	1	7	4	7	74	3,9
12.4 M. Audiov.	0	3	8	5	3	65	3,4
12.5 Ins. Desp.	0	0	4	6	9	81	4,3
12.6 Novas Tec.	0	0	7	8	4	73	3,8
12.7 Dados Est.	1	0	8	8	2	67	3,5
12.8 Ap. Lab.	1	0	5	10	3	71	3,7
12.9 Art. Prof.	0	0	1	10	8	83	4,4
12.10 Comp. Tre.	0	0	0	4	15	91	4,8
12.11 Outros	0	0	0	0	1	5	-

Quadro 28 – Valores relativos à evolução do desporto, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Receptividade Negativa (n=5)							Receptividade Positiva (n=14)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
12.1 At. Prof.	0	0	0	2	3	23	4,6	0	0	0	3	11	67	4,8
12.2 Mét. Trab.	0	0	0	3	2	22	4,4	0	0	0	6	8	64	4,6
12.3 Mat. Eq.	0	0	4	1	0	16	3,2	0	1	3	3	7	58	4,1
12.4 M. Audiov.	0	1	3	1	0	15	3,0	0	2	5	4	3	50	3,6
12.5 Ins. Desp.	0	0	0	3	2	22	4,4	0	0	4	3	7	59	4,2
12.6 Novas Tec.	0	0	3	1	1	18	3,6	0	0	4	7	3	55	3,9
12.7 Dados Est.	1	0	2	2	0	15	3,0	0	0	6	6	2	52	3,7
12.8 Ap. Lab.	1	0	2	2	0	15	3,0	0	0	3	8	3	56	4,0
12.9 Art. Prof.	0	0	1	2	2	21	4,2	0	0	0	8	6	62	4,4
12.10 Comp. Tre.	0	0	0	2	3	23	4,6	0	0	0	2	12	68	4,9
12.11 Outros	0	0	0	0	1	5	-	0	0	0	0	0	0	-

## Necessidades de formação

Quadro 29 – Valores relativos às necessidades de formação.

	Total
Até 5 horas	2
Entre 6 e 15 horas	7
Entre 16 e 25 horas	5
Mais de 25 horas	5

Quadro 30 – Valores relativos às necessidades de formação, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Receptividade Negativa (n=5)	Receptividade Positiva (n=14)
Até 5 horas	1	1
Entre 6 e 15 horas	3	4
Entre 16 e 25 horas	1	4
Mais de 25 horas	0	5

## Adequação da formação de treinadores

Quadro 31 – Valores relativos à adequação da formação de treinadores.

	Nada adequado	Pouco adequado	Adequado	Muito adequado	Muitíssimo adequado
Total Tr. com curso	0	5	9	3	1

Quadro 32 – Valores relativos à adequação da formação de treinadores, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Nada adequado	Pouco adequado	Adequado	Muito adequado	Muitíssimo adequado
Receptividade Neg.	0	2	2	0	1
Receptividade Pos.	0	3	7	3	0

## Dados mais pertinentes para o treinador

Quadro 33 – Valores relativos aos dados mais pertinentes para o treinador.

	Frequência
Físicos	6
Psicológicos	3
Técnico-táticos	1
Médicos	2
Conhecimento e competência	2
Estatísticos	4
Instalações, Eq. e Materiais	6
Percurso desportivo	1
Local da competição	0
Biomecânicos	0
Indiferenciados	12

Quadro 34 – Valores relativos aos dados mais pertinentes para o treinador, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Receptividade Negativa	Receptividade Positiva
Físicos	1	5
Psicológicos	0	3
Técnico-táticos	0	1
Médicos	1	1
Conhecimento e competência	0	2
Estatísticos	0	4
Instalações, Eq. e Materiais	2	4
Percurso desportivo	0	1
Local da competição	0	0
Biomecânicos	0	0
Indiferenciados	4	8

## **Anexo B – Jogo para o treino da antecipação no Ténis**

Trata-se de um jogo com o nome «**Treino da antecipação no Ténis versão 1.00a**», produzido no Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior.

Para além do CD-ROM para PC existe um documento de apoio constituído por uma nota introdutória, um manual de instalação e um manual para o utilizador com sugestões acerca dos jogos a realizar.

Nesse documento e de uma forma muito sucinta salientaríamos (para contextualizar), que “se pretende que o utilizador aprenda e/ou treine a tomar decisões, nos jogos de ténis, tão cedo quanto possível e de forma acertada, assim como a avaliar e a controlar o seu processo de evolução.

Embora possa ser jogado, como qualquer outro jogo de computador, sem um sentido directamente aplicativo, o objectivo que visamos com o «Treino da Antecipação no Ténis» é, como o próprio nome indica, o de treinarmos o domínio de variáveis fundamentais de situações típicas do ténis, procurando melhorar aspectos que se irão certamente revelar úteis quando se vai para o campo jogar. (...)

Este jogo foi concebido para ajudar os tenistas (dos principiantes aos jogadores do mais alto nível) a melhorarem a sua prestação no ténis.

Esta ajuda pode fazer-se de três formas:

- 1) **Utilizando o jogo para avaliar e controlar** algumas situações do ténis, facilitando a compreensão de fenómenos que acontecem nestas situações e em consequência, permitindo organizar estratégias mais eficientes.
- 2) **Possibilitando o treino da leitura** dos movimentos do adversário e da interpretação destes, assim como a tomada de decisão de resposta.
- 3) **Avaliando a progressão do tenista**, através da medição das alterações dos tempos das suas respostas e da precisão destas.”

Convém ainda salientar que os inquiridos do nosso estudo não tiveram acesso ao documento, nem em nenhum momento lhes foi exposto qualquer um dos conteúdos, com exceção das teclas que deveriam utilizar para poder jogar.

## **Anexo C – A Finta no Futebol**

Para que melhor se possa compreender o produto (Análise da Finta no Futebol), produzido no Departamento de Ciências do Desporto da Universidade da Beira Interior, de seguida transcrevemos os conteúdos que foram expressos através do vídeo e apresentamos algumas imagens representativas do que foi visionado pelos inquiridos:

## A FINTA NO FUTEBOL

(Duração 5'07'')

“Vamos ver como o homem funciona estudando esta finta no futebol.

Fintar é enganar o outro.

Nesta finta a informação que damos ao jogador que queremos ultrapassar é o movimento do nosso corpo e do pé que leva a bola.

Como vimos, com o mesmo movimento, a bola pode passar por fora.

Aqui, passa, como podemos ver, entre os dois pés do defesa. O defesa, se tentar interceptar a bola, vai utilizar o pé esquerdo, abrindo assim um espaço entre os dois pés, onde a bola poderá passar.

O laboratório permite-nos ver as duas situações em simultâneo. Aqui, é evidente como a forma inicial do movimento é igual.

Também podemos utilizar o laboratório para ver através de uma sequência de imagens, as diferentes fases desta finta.

Analisando a primeira opção, em que a bola passa por fora, verificamos facilmente que, só a partir da imagem 3, é que começamos de facto a mexer na bola. Até lá, tanto o defesa como o atacante podem tomar decisões.

Passando para a outra opção da finta, verificamos igualmente que até à imagem 3, ambos os jogadores podem tomar opções de:

- o atacante passar a bola fora do pé do defesa ou passá-la pelo meio dos pés do defesa e o defesa avançar ou não o pé esquerdo para interceptar uma bola que venha de fora ou então pensar que a bola poderá passar no meio dos seus pés.

Esta imagem muito lenta permite-nos perceber a relação dos dois.

O atacante toma a iniciativa, é isto atacar, ele desencadeia o movimento. Isto permite-lhe ganhar um tempo, cerca de meio segundo, em que o defensor ainda não reage. Vamos ver a importância deste tempo de reacção, e como podemos medi-lo no laboratório.

Entre a bola aparecer e o deslocar da mão temos cerca de meio segundo. Meio segundo que permite a quem toma a iniciativa chegar até aqui.

Este tempo não garante passar. Um defensor rápido consegue interceptar a bola. Mas um bom atacante, faz uma finta, isto é, faz um movimento que leva o defensor a reagir. É em cima desta reacção que o atacante muda de opção. Fica assim com muito tempo, até o defensor perceber que foi fintado”.

Imagem 1 – “Frame” do “início” da finta

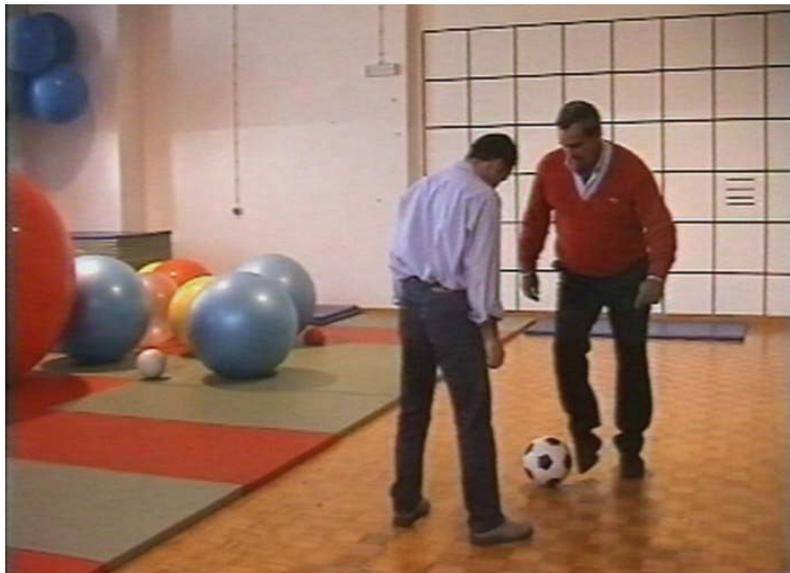


Imagem 2 – “Frame” da finta em que a bola passa por fora



Imagem 3 – “Frame” da finta em que a bola passa por entre os dois pés do defesa



## **Anexo D – Trabalho exploratório**

De seguida apresentamos o Questionário utilizado, uma sucinta análise exploratória dos dados obtidos e uma reformulação do Questionário para aplicação num estudo similar.

Sendo ainda de referir que a amostra (n=10) foi constituída por cinco alunos do 5ºano da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira (quatro do sexo masculino e um do sexo feminino), por três licenciados em Educação Física e Desporto (um do sexo masculino e dois do sexo feminino) e por dois Mestres em Ciências do Desporto (um do sexo masculino e um do sexo feminino). Com uma média de idades de 31.9 anos (+-6.7).

# QUESTIONÁRIO

*Caro(a) Colega*

*Todos os dados contidos neste questionário individual são confidenciais e serão utilizados apenas no âmbito do trabalho de investigação que actualmente desenvolvemos na Universidade da Madeira.*

*Desde já agradecemos a sua colaboração.*

*Helder Lopes*

## Dados biográficos

Idade: \_\_\_\_ anos.

Sexo: Fem.  Masc.

Habilitações Académicas: \_\_\_\_\_

Anos de serviço enquanto professor(a) de Educação Física: \_\_\_\_ anos.

Possui alguma formação/habilitação específica para exercer a função de treinador(a)?

Não

Sim

Qual ou quais ? (Especifique o nível e as modalidades):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

É ou já foi treinador(a) de alguma modalidade desportiva?

Não

Sim

Qual ou quais e durante quantos anos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

É ou já foi federado(a) em alguma modalidade desportiva?

Não

Sim

Qual ou quais e durante quantos anos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**1- Na sua opinião, para a evolução da Educação Física e do Desporto qual a importância da melhoria de cada uma das seguintes áreas ?**

Considere que: 1- nenhuma importância; 2- pouca importância; 3- alguma importância; 4- muita importância; 5- muitíssima importância

- |                                           |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |
|-------------------------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1.1. Instalações desportivas              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Métodos de trabalho                  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Materiais e equipamentos desportivos | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. Atitude profissional                 | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. Meios audiovisuais                   | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.6. Formação inicial                     | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.7. Formação continua                    | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.8. Computadores                         | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.9. Dados estatísticos                   | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.10. Outros meios laboratoriais          | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.11. Articulação entre profissionais     | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 1.12. Outro(s) _____                      | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| _____                                     | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |

**2- Utiliza meios audiovisuais ?**

Sim  Não

*Se respondeu Sim indique em que circunstâncias e com que frequência, senão passe para a questão 3:*

**2.1. Na preparação de aulas/treinos/competições**

- |                                           |                          |
|-------------------------------------------|--------------------------|
| Nunca                                     | <input type="checkbox"/> |
| Raramente (2/3 vezes por ano)             | <input type="checkbox"/> |
| Algumas vezes (1 vez por mês)             | <input type="checkbox"/> |
| Frequentemente (1 vez por semana)         | <input type="checkbox"/> |
| Quase sempre (2 ou mais vezes por semana) | <input type="checkbox"/> |

## 2.2. No decurso de aulas/treinos/competições

- Nunca
- Raramente (2/3 vezes por ano)
- Algumas vezes (1 vez por mês)
- Frequentemente (1 vez por semana)
- Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

## 2.3. Depois das aulas/treinos/competições

- Nunca
- Raramente (2/3 vezes por ano)
- Algumas vezes (1 vez por mês)
- Frequentemente (1 vez por semana)
- Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

## 2.4. Normalmente a utilização dos meios audiovisuais é feita:

- Sozinho(a)
- Com outros profissionais
- Com os alunos/desportistas
- Pelos alunos/desportistas entre si
- Por cada aluno/desportista sozinho
- Outra(s) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 3- Utiliza o computador?

- Sim  Não

***Se respondeu Sim indique em que circunstâncias e com que frequência senão passe para a questão 4:***

### 3.1. Na preparação de aulas/treinos/competições

- Nunca
- Raramente (2/3 vezes por ano)
- Algumas vezes (1 vez por mês)
- Frequentemente (1 vez por semana)
- Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

### 3.2. No decurso de aulas/treinos/competições

- Nunca
- Raramente (2/3 vezes por ano)
- Algumas vezes (1 vez por mês)
- Frequentemente (1 vez por semana)
- Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

### 3.3. Depois das aulas/treinos/competições

- Nunca
- Raramente (2/3 vezes por ano)
- Algumas vezes (1 vez por mês)
- Frequentemente (1 vez por semana)
- Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

### 3.4. Normalmente a utilização do computador é feita:

- Sozinho(a)
- Com outros profissionais
- Com os alunos/desportistas
- Pelos alunos/desportistas entre si
- Por cada aluno/desportista sozinho
- Outra(s) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

#### 4- Utiliza outros meios laboratoriais?

Sim  Não

*Se respondeu Sim indique em que circunstâncias e com que frequência, senão passe para a questão 5:*

##### 4.1. Na preparação de aulas/treinos/competições

Nunca   
Raramente (2/3 vezes por ano)   
Algumas vezes (1 vez por mês)   
Frequentemente (1 vez por semana)   
Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

##### 4.2. No decurso de aulas/treinos/competições

Nunca   
Raramente (2/3 vezes por ano)   
Algumas vezes (1 vez por mês)   
Frequentemente (1 vez por semana)   
Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

##### 4.3. Depois das aulas/treinos/competições

Nunca   
Raramente (2/3 vezes por ano)   
Algumas vezes (1 vez por mês)   
Frequentemente (1 vez por semana)   
Quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

4.4. Normalmente a utilização de outros meios laboratoriais é feita:

- |                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| Sozinho(a)                         | <input type="checkbox"/> |
| Com outros profissionais           | <input type="checkbox"/> |
| Com os alunos/desportistas         | <input type="checkbox"/> |
| Pelos alunos/desportistas entre si | <input type="checkbox"/> |
| Por cada aluno/desportista sozinho | <input type="checkbox"/> |
| Outra(s) _____                     | <input type="checkbox"/> |
| _____                              |                          |

**5- Ao nível do aprofundamentos dos seus conhecimentos, indique qual o interesse que cada uma das seguintes áreas lhe suscita:**

Considere que: 1- nenhum interesse; 2- pouco interesse; 3- algum interesse; 4- muito interesse; 5- muitíssimo interesse

- |                                                                       |                            |                            |                            |                            |                            |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 5.1. Adaptação e polivalência de instalações desportivas              | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.2. Novos métodos de trabalho                                        | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.3. Adaptação e polivalência de equipamentos e materiais desportivos | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.4. Atitude profissional                                             | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.5. Utilização de meios audiovisuais                                 | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.6. Formação inicial                                                 | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.7. Formação contínua                                                | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.8. Utilização do computador                                         | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.9. Utilização de dados estatísticos                                 | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.10. Utilização de outros meios laboratoriais                        | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.11. Articulação entre profissionais de Educação Física e Desporto   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5.12. Outra(s) _____                                                  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| _____                                                                 | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| _____                                                                 | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| _____                                                                 | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

**Observações/comentários/sugestões:**

***Obrigado***

## **Análise exploratória dos dados obtidos**

Começamos por apresentar e analisar os dados referentes às questões 1 e 5, de seguida fazemos o mesmo em relação às questões 2, 3 e 4. A finalizar tecemos um conjunto de considerações gerais.

Em relação à questão 1 (“Na sua opinião, para a evolução da Educação Física e Desporto qual a importância da melhoria de cada uma das seguintes áreas?”), dos resultados obtidos salientamos o seguinte:

- As áreas consideradas mais importantes, foram a “Atitude profissional” (média de 4.9), os “Métodos de trabalho” (média de 4.6), a “Articulação entre profissionais” (média de 4.4) e a “Formação contínua” (média de 4.4), referenciadas respectivamente por 90%, 70%, 60% e 50% dos inquiridos como tendo muitíssima importância.
- As áreas que apresentaram menor valorização, foram os “Meios audiovisuais” (média de 3.3), os “Dados estatísticos” (média de 3.3), “Outros meios laboratoriais” (média de 3.4) e “Computadores” (média de 3.7). Sendo que nas duas primeiras nenhum dos inquiridos as considerou com muitíssima importância e nas duas seguintes os valores foram respectivamente 10% e 20%.
- Nenhum dos inquiridos utilizou a categoria “Outros”, limitaram-se assim a graduar a importância das que lhes foram propostas.

No que respeita à questão 5 (“Ao nível do aprofundamento dos seus conhecimentos, indique qual o interesse que cada uma das seguintes áreas lhe suscita”), dos resultados obtidos salientamos o seguinte:

- As áreas consideradas com maior interesse foram “Novos métodos de trabalho” (média de 4.5), a “Articulação entre profissionais de Educação Física e Desporto” (média de 4.5), a “Atitude profissional” (média de 4.4) e a “Formação contínua” (média de 4.4), referenciadas respectivamente por 50%, 50%, 60% e 50% dos inquiridos como tendo muitíssimo interesse e 50%, 50%, 20% e 40% com muito interesse.

- As áreas em que foi expresso um menor interesse, foram “Utilização de dados estatísticos” (média de 3.2), a “Adaptação e polivalência de instalações desportivas” (média de 3.3), A “Utilização de outros meios laboratoriais” (média de 3.5) e a “Adaptação e polivalência de equipamentos e materiais desportivos” (média de 3.6). Sendo que nas duas primeiras e na última ninguém demonstrou muitíssimo interesse e na terceira apenas um (10%) dos inquiridos o fez.
- Nenhum dos inquiridos utilizou a categoria “Outros”, limitaram-se assim a manifestar o interesse perante as que lhes foram propostas.

Enquanto na questão 1 solicitámos a opinião de cada inquirido acerca de algo que, de certa forma, podemos considerar como sendo exterior à sua esfera de responsabilidade directa, na questão 5 o que se solicitou foram as suas necessidades/ preferências.

Em ambas as questões foram fornecidas as mesmas opções de resposta (embora com um reforço explicativo na 5), de modo a que fosse possível analisar, apesar da nuance atrás referida, a existência de alguma constância, o que poderia indiciar certa consistência e convicção das respostas, nomeadamente, no que se refere à relação entre as suas necessidades/preferências formativas e a evolução e melhoria da área profissional onde estão inseridos.

De forma a atenuarmos a contaminação entre as questões, optámos por colocá-las uma no início e a outra no fim do questionário.

Dos resultados obtidos verificamos:

- a) Que nas questões 1 e 5 as áreas mais valorizadas foram as mesmas, embora com ligeiras diferenças na sua ordenação. No que respeita às áreas menos valorizadas apenas duas foram comuns (“Dados estatísticos” e “Outros meios laboratoriais”), sendo que as restantes duas áreas de cada questão, apesar de não terem sido das menos valorizadas, não ficaram muito longe pois situaram-se no patamar intermédio entre as mais e as menos valorizadas.

b) As áreas mais valorizadas no conjunto das duas questões (1 e 5) (“Atitude profissional”, “Métodos de trabalho”, “Articulação entre profissionais” e “Formação contínua”), são áreas que poderemos considerar como sendo daquelas em que o próprio tem mais responsabilidades directas. Até porque os inquiridos não pareceram responsabilizar uma possível deficiente formação inicial nem a falta de instalações e equipamentos desportivos e “tecnológicos”, nem tão pouco, demonstraram grande interesse em aprofundar os seus conhecimentos nessas áreas.

Qualquer uma das áreas sugeridas são áreas cuja interpretação do seu âmbito e significado pode variar de indivíduo para indivíduo.

Assim, quando referiram “Atitude profissional”, tanto se podiam estar a referir à pontualidade, à assiduidade, à ética, à apresentação, como à atitude de pesquisa, de estudo e experimentação que permitisse mantê-los actualizados e produzir conhecimento que optimiza-se o trabalho. Contudo, o que importa realçar é que a sua valorização, apesar de poder ter significados diferentes (por exemplo insatisfação com a profissão, negligência generalizada, mau ambiente de trabalho), parece ser um indicador de abertura a uma mudança.

O mesmo se pode aplicar à “Articulação entre profissionais”, que tanto pode significar que se sentem isolados dentro do seu próprio local de trabalho (grupos de educação física que funcionam deficientemente, clubes sem enquadramento técnico adequado ...), ou então, que até trabalham em grupo mas sentem a falta de contacto com outros colegas noutras realidades e contextos similares. Ou ainda, que por já tirarem grande rentabilidade dum trabalho de articulação e cooperação entre pares, entendem que isso deve ser generalizado e ainda mais optimizado.

Quanto aos “Métodos de trabalho”, será que reconhecem que os que actualmente utilizam já não respondem aos contextos em que estão inseridos? Se assim for poderá ser um sinal de abertura à mudança. Mas que mudança? Querem receitas prontas a aplicar ou métodos que possibilitem uma gestão personalizada e contextualizada? Não parecem associar novos métodos de trabalho com a utilização de “meios tecnológicos”.

No que se refere à “Formação contínua”, significará que têm a consciência que por muito boa que seja a formação inicial ela é apenas como o próprio nome indica, o início de um processo? Se assim for existirá uma predisposição para aprender e investir na formação. Mas que tipo de investimento estarão dispostos a fazer nessa formação?

- c) Quanto às áreas menos valorizadas, “Dados estatísticos” e “Outros meios laboratoriais”, foram comuns às duas questões, ou seja foram apontados como as áreas que menor importância e interesse apresentam.

No que respeita aos “Dados estatísticos”, estariam a “recusar” que tipo de dados? Antropométricos, fisiológicos, comportamentais, sociais...? Toda e qualquer quantificação? Quantificação isolada ou contextualizada? Os dados ou a forma, os indicadores e os instrumentos a utilizar na sua quantificação? Será uma menor apetência por opção ou por desconhecimento?

O mesmo se pode questionar em relação aos “Outros meios laboratoriais”: não será essa menor importância e apetência mais fruto do desconhecimento do que do facto de se entender que serão de pouca utilidade? Tratando-se de desconhecimento, não será isso preocupante em virtude das relações estreitas dos inquiridos com a Universidade? Ou, pelo contrário, é perfeitamente compreensível em virtude do actual estado do conhecimento e sua divulgação?

Não sendo contudo de excluir, antes pelo contrário, que a sua menor importância e interesse se tenha ficado a dever à conotação negativa que possam ter a “estatística” e o “laboratório”.

Em relação aos “Meios audiovisuais” e “Computadores” (com mais incidência na questão 1) e “Adaptação e polivalência de instalações desportivas” e “Adaptação e polivalência de equipamentos e materiais desportivos” (com mais incidência na questão 2) parecem quererem evidenciar, ao contrário do que muitas vezes é voz corrente, que são áreas onde aparentemente escolas e/ou clubes estão minimamente

apetrechados ou, pelo menos, não é por sentirem a sua falta ou a sua pouca adequabilidade que não rentabilizam o trabalho que desenvolvem.

Das questões 2, 3 e 4, respectivamente “Utiliza meios audiovisuais?”, “Utiliza o computador?” e “Utiliza outros meios laboratoriais?”, dos resultados obtidos (Quadro 3), salientamos o seguinte:

- Que a utilização dos meios audiovisuais e do computador é generalizada entre os inquiridos (respectivamente por 80% e por 90%), enquanto apenas um (10%) disse utilizar outros meios laboratoriais.

No que respeita aos meios audiovisuais, questões 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4, dos oito inquiridos que disseram utilizar:

- Apenas um (12.5%) o faz frequentemente (1 vez por semana) ou quase sempre (2 ou mais vezes por semana), em qualquer das três situações (“na preparação”, “no decurso” e “depois” das aulas/treinos/competições), todos os outros (87.5%) apenas utilizam raramente (2/3 vezes por ano) ou algumas vezes (1 vez por mês).
- Dois (25%) nunca utilizaram depois das aulas/treinos/competições.
- O tipo mais frequente de utilização foi “Com os alunos/desportistas” (cinco, 62.5%) e o menos frequente “Por cada aluno/desportista sozinho” (um, 12.5%).
- Nenhum dos inquiridos referiu qualquer outro tipo de utilização para além das que lhe foram apresentadas.
- Só três (37.5%) disseram fazer mais do que um tipo de utilização.
- Cinco (62.5%) disseram que não utilizam sozinhos.

No que respeita ao computador, questões 3.1, 3.2, 3.3 e 3.4, dos nove inquiridos que disseram utilizar:

- Os que o fazem quase sempre ou frequentemente foram a maioria na “preparação” (oito, 88.9%) e “depois” (sete, 77.8%), enquanto no “decurso” foram apenas dois (22.2%).
- Quatro (44.4%) nunca o fizeram no decurso das aulas/treinos/competições.

- O tipo mais frequente de utilização foi “Sozinho” (oito, 88.9%).
- Nenhum dos inquiridos referiu qualquer outro tipo de utilização para além das que lhe foram apresentadas.
- Só um (11.1%) fez mais do que um tipo de utilização, sendo que por sinal disse que o faz em todas as circunstâncias sugeridas.

No que respeita a outros meios laboratoriais, questões 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4, só um (10%) dos inquiridos os disse utilizar e unicamente na preparação das aulas/treinamentos/competições. Apesar de dizer que utiliza frequentemente, não responde à questão 4.4 sobre como é que é feita essa utilização.

Com as questões 2, 3 e 4, procurámos conhecer factos, ao contrário das questões 1 e 2 onde tentámos, respectivamente, caracterizar opiniões e necessidades/preferências.

Dos resultados obtidos verificamos:

- a) O facto da maioria ter dito que utiliza meios audiovisuais e computador parece indicar que em princípio terão conhecimentos básicos enquanto utilizadores. Contudo no que respeita aos meios audiovisuais, a sua baixa frequência e diversidade de utilização poderá significar que não sabem, não querem ou não os podem potenciar.

O não saberem poder-se-á dever a uma deficiente formação inicial/contínua que não promoveu essas competências, quer por desconhecimento quer por incapacidade (incluindo aqui as responsabilidades de cada inquirido, por não terem eles próprios procurado desenvolver essas competências). O não quererem, por optarem por algo mais eficaz ou por negligência. O não poderem, pela inexistência dos meios em quantidade e condições de operacionalidade adequadas.

Não devemos excluir a possibilidade da utilização destes meios ser encarada como um recurso para ocupar os alunos quando as condições climatéricas condicionam a actividade ao ar livre, isto ao nível das aulas de educação física. No treino desportivo, apesar da situação anterior ser menos provável, o grau de probabilidade

da utilização ser essencialmente a observação dos adversários em competição parece-nos ser de levar em consideração.

- b) No que se refere ao computador, existe uma razoável frequência de utilização na “preparação” e “depois das aulas/treinos/competições”, embora o mesmo já não aconteça no “decorso das aulas/treinos/competições”. O que, aliado a uma utilização predominantemente sozinho, parece evidenciar uma utilização essencialmente do tipo “máquina de escrever com ecrã”. Não sendo contudo de excluir que o possam utilizar, por exemplo, para pesquisa nalgumas bases de dados, nem tão pouco que a utilização que façam não esteja relacionada com as aulas/treinos/competições, pois embora seja esse o âmbito do questionário, ao nível de cada questão isso não foi realçado de forma explícita, aliás tal como aconteceu para os “meios audiovisuais” e “outros meios laboratoriais”.

No que respeita à possibilidade que os inquiridos tinham de escreverem as suas observações/comentários/sugestões, apenas dois (20%) o fizeram. Um para dizer que cada vez é mais importante a formação académica no desenvolvimento do desporto e a sugerir encontros entre antigos praticantes e licenciados em educação física. O outro a sugerir a separação, no questionário, das aulas de educação física dos treinos e competições, pois a utilização dos meios audiovisuais, computador e dados estatísticos é diferente nas duas situações.

Tratam-se de “observações...” de âmbito distinto. Enquanto a primeira se refere à opinião do inquirido acerca da melhoria e desenvolvimento do desporto, a segunda objectiva uma sugestão relativa ao próprio questionário e que, possivelmente, resulta do facto de entender que às duas realidades correspondem diferenças significativas ao nível da utilização das áreas referenciadas.

## **Considerações gerais**

Quando analisamos estes dados não podemos esquecer todo um conjunto de constrangimentos inerentes aos instrumentos e às técnicas seleccionadas para os recolher.

Encontramos na literatura, um conjunto de recomendações e alertas que, tidas em consideração, poderão ajudar a atenuar as limitações de um questionário, quer ao nível da sua concepção e implementação, quer ao nível da interpretação dos resultados.

Assim, começaríamos por destacar a grande relação de proximidade entre os inquiridos e o investigador/inquiridor, uma vez que a amostra foi constituída por alunos estagiários e por docentes com ligações actuais ou num passado recente à Universidade da Madeira, o que pode ter ajudado a potenciar um sentimento de julgamento/avaliação e, mesmo que de forma não intencional, a tentativa de responder de acordo com aquilo se julgassem ser as expectativas do inquiridor. Contudo, devido ao leque de opções fornecidas pensamos que tal tentativa era muito complicada.

Pensamos que esta relação inquiridor – inquirido, mais do que condicionar as respostas “positivas”, pode ter inibido as “negativas”. Ou seja, ao serem confrontados com um conjunto de questões semi-fechadas eles estavam a ser colocados perante a concepção do fenómeno por parte do inquiridor, logo é provável a inibição por não valorizar algo que possivelmente podia ter importância. É assim natural que onde pensassem não valorizar, se tenham refugiado na valorização intermédia da escala, o que de certa forma pode assumir o carácter de uma indiferença encapotada.

O que acabamos de referenciar pode ter uma maior acuidade nas questões 1 e 5, que se referem, respectivamente a opiniões e preferências, do que nas questões 2, 3 e 4 sobre factos/comportamentos. Isto porque nestas últimas, apesar de também ser natural que tenham a tentação de valorizar demasiado o que efectivamente fazem, como foram solicitadas três situações diferentes, “preparação”, “decurso” e “depois das aulas/treinos/competições”, bem como o tipo de utilização, aparentemente mesmo que

assumissem que nunca utilizam alguns meios nalgumas situações, tal apareceria diluído no conjunto das respostas.

Este tipo de relação, inquiridor – inquirido, também pode ter sido responsável por ninguém ter utilizado a categoria “Outros”, possivelmente com receio que se o fizessem tal fosse entendido como o apontar de uma falha ao questionário por não contemplar a categoria que referissem. O mesmo se pode dizer por apenas dois deles terem feito “Observações/comentários/sugestões”.

Ao termos a preocupação de elaborar um questionário de fácil resposta, que não fosse aborrecido, de modo a não condicionar negativamente futuras abordagens, temos consciência que as conclusões que possamos tirar de perguntas com categorias com um grande leque interpretativo, quer para o inquirido, quer para o inquiridor, devido ao seu carácter multidimensional, devem ser entendidas como possíveis tendências e zonas de passível aprofundamento futuro e não como caracterizações fieis e seguras de uma certa realidade, até porque também não exploramos, com alguma profundidade, a dimensão qualitativa das variáveis em jogo

Em relação aos dados obtidos:

“Parece existir” uma necessidade e vontade de mudança. Essa mudança parece ser associada à atitude dos profissionais, ao contributo que cada um pode e deve dar e não ao aligeirar de responsabilidade para terceiros (entidades e órgãos).

Com a mudança, relacionada predominantemente com a esfera individual e conseqüentemente com a formação contínua, pode estar aberto um campo onde a intervenção não necessitará de se concentrar ao nível da sensibilização para a importância de cada um se actualizar e frequentar “acções de formação”, mas sim oferecer produtos suficientemente atractivos e promotores de alterações de rotinas e comportamentos.

A relativa pouca utilização, diversidade, importância e interesse que parecem demonstrar, em relação ao que designamos por meios tecnológicos, tanto pode representar dificuldades acrescidas para a introdução de produtos com estas

características, como pelo contrário, significar que se forem apresentados com um grande potencial de aplicação prática, com rentabilidade e vantagens imediatas, poderão ser entendidos e aceites como “um ovo de Colombo”. Aliás na linha do que nos diz Kuhn (1997) acerca da adesão a um novo paradigma, ou seja que o novo promete resolver problemas que o anterior não resolvia.

Em relação ao Questionário:

Pensamos que permite fazer, de uma forma simples e que não satura e indis põe os inquiridos, uma análise exploratória da abertura à mudança por parte dos profissionais de educação física e desporto, bem como a caracterização genérica da utilização e do potencial que atribuem aos meios tecnológicos.

Se for aplicado a amostras segmentadas, permitirá que não juntemos em cada pergunta a educação física e o desporto. Ou seja, se aplicarmos a treinadores as questões versarão sobre o desporto, se aplicarmos a professores de educação física versarão sobre a educação física, isto no que respeita a todas as questões do questionário.

Esta diferenciação entre educação física e desporto possibilitará a análise comparativa entre os profissionais das duas áreas. Inclusive essa segmentação deverá ocorrer dentro de cada uma das áreas, nomeadamente, professores de diferentes níveis de ensino e treinadores de diferentes modalidades desportivas e níveis de competição.

Isto, para além de outras variáveis independentes, como seja, por exemplo, a experiência profissional e as habilitações académicas.

Sem adulterar as características do questionário, pensamos que se deveriam incluir questões sobre o investimento que cada um está disposto a fazer para a sua formação, bem como que a tipo de formação estarão mais receptivos.

Estas questões fornecer-nos-iam dados que auxiliariam as nossas futuras intervenções, seja indo ao encontro das preferências expressas, seja criando estratégias que modificassem essas preferências.

## QUESTIONÁRIO (Reformulado)

*Caro(a) Colega*

*Todos os dados contidos neste questionário individual são confidenciais e serão utilizados apenas no âmbito do trabalho de investigação que actualmente desenvolvemos na Universidade da Madeira.*

*Desde já agradecemos a sua colaboração.*

*Helder Lopes*

### Dados biográficos

1- Nome: \_\_\_\_\_

2- Idade: \_\_\_\_\_ anos.

3- Sexo: Fem.  Masc.

4- Habilitações Académicas: \_\_\_\_\_

5- Anos de serviço enquanto professor(a) de Educação Física: \_\_\_\_\_ anos.

6- Possui alguma formação/habilitação específica para exercer a função de treinador(a)?

Não

Sim  Qual ou quais ? (Especifique o nível e as modalidades):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7- É ou já foi treinador(a) de alguma modalidade desportiva?

Não

Sim  Qual ou quais e durante quantos anos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8- É ou já foi federado(a) em alguma modalidade desportiva?

Não

Sim  Qual ou quais e durante quantos anos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9- Quantas “acções de formação” frequentou no último ano? \_\_\_\_\_

10- Quantas tiveram uma duração:

inferior a quatro horas \_\_\_\_\_

entre quatro e oito horas \_\_\_\_\_

superior a oito horas \_\_\_\_\_

11- Em quantas foi avaliado? \_\_\_\_\_

12- Do conjunto das “acções de formação que frequentou no último ano, como as avalia que se refere:

Considere que na escala de 1 a 5, 1 significa que tem uma opinião muito negativa e 5 uma opinião muito positiva
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------

12.1 Conteúdos	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.2 Prelectores	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.3 Duração	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.4 Horários	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.5 Locais	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.6 N.º de participantes	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.7 Utilidade para a sua actividade	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.8 Convivência com colegas	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.9 Documentação fornecida	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.10 Contactos informais com os prelectores	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.11 Metodologia utilizada	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.12 Forma de avaliação	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
12.13 Apreciação global	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

13- Utiliza meios audiovisuais ?

Sim  Não

*Se respondeu Não passe para a questão 14*

13.1 Indique com que frequência o faz em cada uma das seguintes situações:

Considere que: **1**-nunca; **2**- raramente (2/3 vezes por ano); **3**- algumas vezes (1 vez por mês); **4**- frequentemente ((1 vez por semana); **5**- quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

13.1.1 Na preparação de aulas 1  2  3  4  5

13.1.2 No decurso de aulas 1  2  3  4  5

13.1.3 Depois das aulas 1  2  3  4  5

13.2 Normalmente a utilização dos meios audiovisuais é feita:

Sozinho(a)

Com outros profissionais

Com os alunos/

Pelos alunos entre si

Por cada aluno sozinho

Outra(s) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 14- Utiliza o computador?

Sim  Não

*Se respondeu Não passe para a questão 15,*

14.1 Indique com que frequência o faz em cada uma das seguintes situações:

Considere que: **1**-nunca; **2**- raramente (2/3 vezes por ano); **3**- algumas vezes (1 vez por mês); **4**- frequentemente ((1 vez por semana); **5**- quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

- 14.1.1 Na preparação de aulas 1  2  3  4  5
- 14.1.2 No decurso de aulas 1  2  3  4  5
- 14.1.3 Depois das aulas 1  2  3  4  5

14.2 Normalmente a utilização do computador é feita:

- Sozinho(a)
- Com outros profissionais
- Com os alunos
- Pelos alunos entre si
- Por cada aluno sozinho
- Outra(s) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**15- Utiliza outros meios tecnológicos/laboratoriais ?**

Sim  Não

***Se respondeu Não passe para a questão 16***

15.1 Indique com que frequência o faz em cada uma das seguintes situações:

Considere que: **1**-nunca; **2**- raramente (2/3 vezes por ano); **3**- algumas vezes (1 vez por mês); **4**- frequentemente ((1 vez por semana); **5**- quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

- 15.1.1 Na preparação de aulas 1  2  3  4  5
- 15.1.2 No decurso de aulas 1  2  3  4  5
- 15.1.3 Depois das aulas 1  2  3  4  5

15.2 Normalmente a utilização de outros meios tecnológicos/laboratoriais é feita:

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Sozinho(a)               | <input type="checkbox"/> |
| Com outros profissionais | <input type="checkbox"/> |
| Com os alunos            | <input type="checkbox"/> |
| Pelos alunos entre si    | <input type="checkbox"/> |
| Por cada aluno sozinho   | <input type="checkbox"/> |
| Outra(s) _____           | <input type="checkbox"/> |
| _____                    |                          |

**16- Qual o nível de aproveitamento que considera que faz, no âmbito das aulas de educação física, das potencialidades do(s) :**

Considere que: **1**-não aproveito nada; **2**- aproveito pouco; **3**- aproveito razoavelmente; **4**- aproveito muito; **5**- aproveito muitíssimo

- |                                              |                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 16.1 Meios audiovisuais                      | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 16.2 Computador                              | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 16.3 Outros meios tecnológicos/laboratoriais | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

**17- Na sua opinião, no âmbito das aulas de educação física, os alunos gostariam/gostam de utilizar:**

Considere que: **1**- nada; **2**- pouco ; **3**- razoavelmente; **4**- muito; **5**- muitíssimo

- |                                              |                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 17.1 Meios audiovisuais                      | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 17.2 Computador                              | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 17.3 Outros meios tecnológicos/laboratoriais | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

**18- Caso fosse necessário a aquisição de meios audiovisuais, computadores, ou outros meios tecnológicos/laboratoriais pensa que tal seria:**

- Impossível
- Difícil
- Possível
- Fácil
- Muito fácil

**19- Qual a sua opinião sobre a adequação da formação de professores às actuais exigências profissionais?**

- Nada adequada
- Pouco adequada
- Adequada
- Muito adequada
- Muitíssimo adequada

**Observações/comentários/sugestões:**

## Parte II

***Esta parte do questionário destina-se unicamente a quem na actual época desportiva teve funções de treinador no âmbito do desporto federado.***

Modalidade (s): \_\_\_\_\_

20- Utiliza meios audiovisuais ?

Sim  Não

***Se respondeu Não passe para a questão 21***

20.1 Indique com que frequência o faz em cada uma das seguintes situações:

Considere que: **1**-nunca; **2**- raramente (2/3 vezes por ano); **3**- algumas vezes (1 vez por mês); **4**- frequentemente ((1 vez por semana); **5**- quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

20.1.1 Na preparação de treinos/competições 1  2  3  4  5

20.1.2 No decurso de treinos/ competições 1  2  3  4  5

20.1.3 Depois dos treinos/ competições 1  2  3  4  5

20.2 Normalmente a utilização dos meios audiovisuais é feita:

Sozinho(a)

Com outros profissionais

Com os desportistas

Pelos desportistas entre si

Por cada desportista sozinho

Outra(s) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 21- Utiliza o computador?

Sim  Não

*Se respondeu Não passe para a questão 22*

21.1 Indique com que frequência o faz em cada uma das seguintes situações:

Considere que: **1**-nunca; **2**- raramente (2/3 vezes por ano); **3**- algumas vezes (1 vez por mês); **4**- frequentemente ((1 vez por semana); **5**- quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

- 21.1.1 Na preparação de treinos/competições      1  2  3  4  5
- 21.1.2 No decurso de treinos/competições      1  2  3  4  5
- 21.1.3 Depois de treinos/competições      1  2  3  4  5

21.2 Normalmente a utilização do computador é feita:

- Sozinho(a)
- Com outros profissionais
- Com os desportistas
- Pelos desportistas entre si
- Por cada desportista sozinho
- Outra(s) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## 22- Utiliza outros meios tecnológicos/laboratoriais ?

Sim  Não

*Se respondeu Não passe para a questão 23*

22.1 Indique com que frequência o faz em cada uma das seguintes situações:

Considere que: **1**-nunca; **2**- raramente (2/3 vezes por ano); **3**- algumas vezes (1 vez por mês); **4**- frequentemente ((1 vez por semana); **5**- quase sempre (2 ou mais vezes por semana)

- 22.1.1 Na preparação de treinos/competições 1  2  3  4  5
- 22.1.2 No decurso de treinos/competições 1  2  3  4  5
- 22.1.3 Depois de treinos/competições 1  2  3  4  5

22.2 Normalmente a utilização de outros meios tecnológicos/laboratoriais é feita:

- Sozinho(a)
- Com outros profissionais
- Com os desportistas
- Pelos desportistas entre si
- Por cada desportista sozinho
- Outra(s) \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**23- Qual o nível de aproveitamento que considera que faz, no âmbito do treino/competição, das potencialidades do(s) :**

Considere que: **1**-não aproveito nada; **2**- aproveito pouco; **3**- aproveito razoavelmente; **4**- aproveito muito; **5**- aproveito muitíssimo

- 23.1.1 Meios audiovisuais 1  2  3  4  5
- 23.1.2 Computador 1  2  3  4  5
- 23.1.3 Outros meios tecnológicos / laboratoriais 1  2  3  4  5

**24- Na sua opinião, no âmbito do treino/competição, os desportistas gostariam/gostam de utilizar:**

Considere que: 1- nada; 2- pouco ; 3- razoavelmente; 4- muito; 5- muitíssimo

- |                                                 |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |
|-------------------------------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 24.1.1 Meios audiovisuais                       | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 24.1.2 Computador                               | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 24.1.3 Outros meios tecnológicos/ laboratoriais | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |

**25- Caso fosse necessário a aquisição de meios audiovisuais, computadores, ou outros meios tecnológicos/laboratoriais pensa que tal seria:**

- |             |                          |
|-------------|--------------------------|
| Impossível  | <input type="checkbox"/> |
| Difícil     | <input type="checkbox"/> |
| Possível    | <input type="checkbox"/> |
| Fácil       | <input type="checkbox"/> |
| Muito fácil | <input type="checkbox"/> |

**26- Qual a sua opinião sobre a adequação da formação de treinadores às actuais exigências profissionais?**

- |                     |                          |
|---------------------|--------------------------|
| Nada adequada       | <input type="checkbox"/> |
| Pouco adequada      | <input type="checkbox"/> |
| Adequada            | <input type="checkbox"/> |
| Muito adequada      | <input type="checkbox"/> |
| Muitíssimo adequada | <input type="checkbox"/> |

**Observações/comentários/sugestões:**

## **Anexo E – Introdução do quadro experimental**

Em primeiro lugar apresentamos o guião da introdução (versão final) que consta do vídeo utilizado no quadro experimental e um imagem representativa do que os inquiridos visionaram.

Posteriormente, apresentamos igualmente a primeira e segunda versões do guião da introdução que acabámos por sentir necessidade de reformular porque considerámos que, para além de serem demasiado longas, muito possivelmente condicionariam em demasia os inquiridos e, conseqüentemente, as suas respostas às questões colocadas no Questionário 2.

### **Guião da introdução do vídeo (versão final – 1’13’)**

Vivemos numa sociedade muito competitiva, onde o conhecimento assume uma importância decisiva e a inovação pode garantir vantagens competitivas muito significativas.

No desporto, pequenos detalhes podem fazer a diferença entre o sucesso e o insucesso, pelo que, todas as mais valias que o treinador conseguir ter, lhe poderão ser muito úteis.

Hoje, já existem alguns instrumentos seja ao nível do diagnóstico, da prescrição ou do controlo do treino, que podem ajudar o treinador a melhor rentabilizar todo o processo e conseqüentemente a ganhar vantagens que, por muito pequenas que possam parecer, podem ser decisivas, nomeadamente quando a competição é equilibrada.

De seguida vamos apresentar dois pequenos exemplos, ao nível de duas situações. A primeira trata-se da análise da finta no futebol, e a segunda de um jogo que pode servir para o treino da antecipação no ténis.

Gostaríamos ainda de salientar que este tipo de análise pode ser aplicado às mais variadas modalidades desportivas.

Imagem 4 – “Frame” da introdução



### **Guião da introdução do vídeo (primeira versão - 5'45'')**

Por vezes, diríamos mesmo demasiadas vezes, o treinador, mesmo aquele muito aplicado, preocupado, esforçado, está presente e a olhar para o que se está a passar no treino e na competição, mas não consegue compreender o que realmente está a acontecer e porque é que determinados problemas voltam repetidamente a verificar-se apesar dele ter alertado para esse facto.

É um pouco o que se passa quando assistimos a um espectáculo de ilusionismo, podemos estar com muita atenção e muito concentrados no que o ilusionista está a fazer, mas provavelmente estamos a olhar para onde ele quer que olhemos e não conseguimos ver o que se está a passar de forma correcta. Olhamos à procura de descobrir o segredo, o truque, e acabamos por não conseguir perceber como foi realizada a ilusão.

Contudo, isso é perfeitamente natural, pois estamos ali enquanto espectadores passivos e não dispomos de indicadores, instrumentos e dados que nos auxiliem na compreensão da dinâmica de todo o processo.

Ao nível do treino e da parte do treinador é que uma situação destas (não compreensão do que está a acontecer), no actual estado do conhecimento, não é natural, nem aceitável. Ele é o gestor responsável pela actividade e tem a obrigação de utilizar dados

que sejam pertinentes de forma a que, de uma maneira integrada, eles o auxiliem no processo de tomada de decisão, que constantemente tem de fazer.

Hoje em dia, já não basta o conhecimento adquirido com as vivências do passado, sejam elas de ordem desportiva ou académica. É preciso conhecer e perceber as novas possibilidades que estão à nossa disposição, quer seja para as utilizarmos, quer seja para conscientemente as recusarmos, porque temos outras mais adequadas e rentáveis.

Contudo, é preciso ter sempre presente que, só por si os dados não se constituem em conhecimento, é preciso interpretá-los e saber utilizá-los.

Não é para fazermos como aquele indivíduo que, apesar de utilizar o computador como uma máquina de escrever e de calcular, faz questão de estar permanentemente a investir em equipamento e programas de ponta só pelo prazer de os possuir/exibir.

O treinador deve procurar “rentabilizar ao máximo” o processo de treino em que está inserido e essa rentabilização também passa pela adequação dos instrumentos que utiliza, em função das necessidades e das suas próprias capacidades (que podem e devem ser desenvolvidas).

Hoje em dia não faz sentido o treino não ter um suporte laboratorial. Contudo, tal como o médico utiliza os meios de que dispõe de acordo com as necessidades, numa perspectiva de custo benefício, ou seja, pode utilizar apenas análises clínicas básicas ou específicas, palpação ou ecografias, tomografia axial computadorizada, ressonância magnética, etc, também o treinador deve ser capaz de seleccionar o tipo de dados que necessita para fazer uma gestão tão personalizada do processo de treino, quanto possível.

Para seleccionar, precisa conhecer, quer o que existe, quer quais as variáveis em jogo nas situações que tem de gerir, ou seja, até pode conhecer: plataforma de forças, dinamómetro, ergo-jump, células fotoeléctricas, digitalização de imagens, analisador de gases, acelerómetro, etc., mas se os dados que deles são possíveis de retirar não forem interpretados convenientemente isso de nada serve, até se pode constituir como um obstáculo.

Hoje, temos modelos de análise e instrumentos que nos ajudam a compreender e a analisar cada situação, numa dimensão ecológica, utilizando um conjunto de indicadores que nos permitem directa ou indirectamente inferir o que se está a passar com o jogador, a equipa, etc., o que se passou ou está a passar, e mesmo o que é provável que venha a acontecer.

Isto é fundamental, pois só percebendo podemos repetir ou rectificar conscientemente e com maiores probabilidades de sucesso. O treino serve para isso mesmo, ou seja, não para garantir o sucesso mas para aumentar as probabilidades dele ocorrer.

Com este tipo de dados, e tendo em conta os tempos disponíveis (treinos, competições, etc.), podemos estabelecer a prescrição mais adequada. Podemos assim também quantificar o trabalho do treinador, estimando o tempo de treino necessário para melhorar algumas das variáveis (por exemplo: a força muscular – 3 treinos de 90' por semana durante 3 meses; a regulação da cadeia cinética do serviço – 4 treinos de 60' por semana, durante 6 meses; a capacidade de antecipação a ... – 6 treinos de 30' por semana, durante 4 meses; etc.).

Na posse deste tipo de dados compete ao treinador decidir o que fazer.

O tempo necessário para corrigir ou melhorar alguma variável, pode comprometer a manutenção de outras. A motivação, as crenças dos jogadores, directores, etc., podem funcionar como elemento potenciador ou perturbador da eficácia das suas opções, tal como por exemplo, o tipo de objectivos a alcançar e o tempo da sua execução.

Por exemplo há variáveis que, a partir de um dado momento, podem ter tendências evolutivas contraditórias, ou seja, pode ocorrer que a partir de determinado nível de ganho de força, isso comece a influenciar negativamente a regulação da cadeia cinética.

Vejamos então situações concretas do que temos vindo a explicar, através de um jogo para o treino da antecipação no ténis, e de uma análise da finta no futebol.

## **Guião da introdução do vídeo (segunda versão – 3’18’)**

Por vezes, diríamos mesmo demasiadas vezes, o treinador, mesmo aquele muito aplicado, preocupado e esforçado, está presente e a olhar para o que se está a passar, no treino e na competição, mas não consegue compreender o que realmente está a acontecer, porque é que determinados problemas voltam repetidamente a acontecer apesar dele ter alertado para esse facto.

O treinador é o gestor responsável pela actividade e tem a obrigação de utilizar dados que sejam pertinentes para que, de forma integrada, o auxiliem na compreensão dos fenómenos e nos processos de tomada de decisão, que constantemente tem de fazer.

Hoje em dia, já não basta o conhecimento adquirido com as vivências do passado, sejam elas de ordem desportiva ou académica. É preciso conhecer e perceber as novas possibilidades que estão à nossa disposição, quer seja para as utilizarmos, quer seja para conscientemente as recusarmos, porque temos outras mais adequadas e rentáveis.

Contudo, é preciso ter sempre presente que, só por si os dados não se constituem em conhecimento, é preciso interpretá-los e saber utilizá-los.

O treinador deve procurar “rentabilizar ao máximo” o processo de treino em que está inserido e essa rentabilização também passa pela adequação dos instrumentos que utiliza, em função das necessidades e das suas próprias capacidades (que podem e devem ser desenvolvidas).

Hoje em dia, não faz sentido o treino não ter um suporte laboratorial.

Actualmente, temos modelos de análise e instrumentos que nos ajudam a compreender e a analisar cada situação, numa dimensão ecológica, utilizando um conjunto de indicadores que nos permitem, directa ou indirectamente, inferir o que se está a passar com o jogador, a equipa, etc., o que se passou ou está a passar, e mesmo o que é provável que venha a acontecer.

Isto é fundamental, pois só percebendo posso repetir ou rectificar conscientemente e com maiores probabilidades de sucesso. O treino serve para isso mesmo, ou seja, não para garantir o sucesso mas para aumentar as probabilidades dele ocorrer.

Na posse dos dados, compete ao treinador decidir o que fazer.

O tempo necessário para corrigir ou melhorar alguma variável, pode comprometer a manutenção e desenvolvimento de outras. A motivação, as crenças dos jogadores, directores, etc., pode funcionar como elemento potenciador ou perturbador da eficácia das suas opções, tal como por exemplo, o tipo de objectivos a alcançar e o tempo da sua execução.

Há variáveis que a partir de determinado momento podem ter tendências evolutivas contraditórias, ou seja, pode ocorrer que a partir de determinado nível de ganho de força, se comece a influenciar negativamente a regulação da cadeia cinética.

Vejamos então duas situações exemplificativas do que temos vindo a explicar, através de um jogo para o treino da antecipação no ténis, e de uma análise da finta no futebol.

## **Anexo F – Questionário 1**

# QUESTIONÁRIO 1

*Caro(a) Colega*

*Todos os dados contidos neste questionário individual, são confidenciais e serão utilizados, apenas, no âmbito do trabalho de investigação que actualmente desenvolvemos na Universidade da Madeira.*

*Desde já agradecemos a sua colaboração.*

*Helder Lopes*

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. Idade: \_\_\_\_ anos.

3. Sexo: Fem.  Masc.

4. Habilitações Académicas: \_\_\_\_\_

5. Profissão Principal: \_\_\_\_\_

6. Anos de exercício dessa profissão: \_\_\_\_\_ anos

7. Foi (ou ainda é) federado(a) em alguma modalidade desportiva? Não  Sim

8. Se respondeu Sim, qual o nível competitivo mais elevado que atingiu?

Olímpico, Campeonatos Mundo/Europa  Modalidade \_\_\_\_\_

Nacional  Modalidade \_\_\_\_\_

Regional  Modalidade \_\_\_\_\_

9. Caso possua habilitações para exercer a função de treinador(a) indique-as:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Caso seja ou tenha sido treinador indique:

10.1 O número de anos de exercício da actividade de treinador(a) e respectiva modalidade:

\_\_\_\_\_ anos - modalidade \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ anos - modalidade \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ anos - modalidade \_\_\_\_\_

10.2 Qual o nível competitivo mais elevado que atingiu?

Olímpico, Campeonatos Mundo/Europa  Modalidade \_\_\_\_\_

Nacional  Modalidade \_\_\_\_\_

Regional  Modalidade \_\_\_\_\_

**11. Qual a sua opinião sobre a adequação da formação de treinadores às actuais exigências profissionais?**

- Nada adequada
- Pouco adequada
- Adequada
- Muito adequada
- Muitíssimo adequada

**Porquê?** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**12. Na sua opinião, qual a importância da melhoria de cada uma das seguintes áreas, para a evolução do desporto?**

Considere que: 1- nenhuma importância; 2- pouca importância; 3- alguma importância; 4- muita importância; 5- muitíssima importância

- |                                            |                            |                            |                            |                            |                            |
|--------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 12.1. Atitude profissional                 | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.2. Métodos de trabalho                  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.3. Materiais e equipamentos desportivos | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.4. Meios audiovisuais                   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.5. Instalações desportivas              | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.6. Novas tecnologias                    | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.7. Dados estatísticos                   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.8. Apoio laboratorial                   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.9. Articulação entre profissionais      | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.10. Competência dos treinadores         | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12.11 Outro(s) _____                       | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| _____                                      | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| _____                                      | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

**Anexo G – Explicação do jogo para o treino da antecipação no Ténis**

Foi explicado verbalmente a cada um dos inquiridos o seguinte:

“Vai aparecer uma sequência de imagens de ténis às quais terá de responder, tão cedo quanto possível, carregando na tecla da seta para a direita se a bola for para a direita ou na tecla de seta para a esquerda se a bola for para a esquerda”.

**Anexo H – Explicação dos resultados obtidos no jogo  
para o treino da antecipação no Ténis**

No final de cada jogo acedíamos à respectiva tabela de resultados, como a que apresentamos em baixo, e referíamos (o inquirido também a estava a visualizar) a média do tempo de resposta e o resultado total, bem como os valores mínimos e máximos e o respectivo resultado.

Sendo ainda de realçar que, num quadro experimental com outras características, poderia ser interessante verificar até que ponto os resultados obtidos pelos inquiridos influenciam a sua receptividade a este produto.

#### Treino de Antecipação no Ténis v1.00

Data	Estímulo	Tempo Resposta	Resposta Certa	Resposta Dada	Resultado
2005.07.31	Filme1	-0.61	esquerdo	direito	errado
2005.07.31	Filme2	-0.54	esquerdo	esquerdo	certo
2005.07.31	Filme3	0.24	direito	esquerdo	errado
2005.07.31	Filme4	-0.31	esquerdo	direito	errado
2005.07.31	Filme5	-0.49	esquerdo	esquerdo	certo
2005.07.31	Filme6	0.20	direito	direito	certo
2005.07.31	Filme7	0.25	direito	direito	certo
2005.07.31	Filme8	-0.66	direito	esquerdo	errado
2005.07.31	Filme9	0.12	esquerdo	direito	errado
2005.07.31	Filme10	0.41	direito	direito	certo

Média Tempo de Resposta: **-0.14 segundos**

Resultado Total: **50.00%**

## **Anexo I – Questionário 2**

## QUESTIONÁRIO 2

*Caro(a) Colega*

*Tal como no questionário que preencheu anteriormente, também aqui, todos os dados contidos neste questionário individual são confidenciais e serão utilizados apenas no âmbito do trabalho de investigação que actualmente desenvolvemos na Universidade da Madeira.*

*Uma vez mais agradecemos a sua colaboração.*

*Helder Lopes*

Nome: \_\_\_\_\_

### 1. Qual a sua opinião acerca dos conteúdos que foram expostos?

- Nada interessantes
- Pouco interessantes
- Interessantes
- Muito interessantes
- Muitíssimo interessantes

### 2. Qual a utilidade deste tipo de análise ao nível:

Considere que 1- Nenhuma utilidade; 2- Pouca utilidade; 3- Razoável utilidade; 4- Muita utilidade; 5- MUITÍSSIMA utilidade

- 2.1. Da “Alta competição” 1  2  3  4  5
- 2.2. Da “Média competição” 1  2  3  4  5
- 2.3. Da “Prática ocasional” 1  2  3  4  5
- 2.4. Dos “Escalões de formação” 1  2  3  4  5

**3. Qual o seu interesse em aprofundar os conhecimentos neste tipo de análise?**

- Nada interessado
- Pouco interessado
- Razoavelmente interessado
- Muito interessado
- Muitíssimo interessado

**4. Quando é que este tipo de análise deve ser realizada?**

Assinale apenas uma das hipóteses

- 4.1. Só no início, meio e final da época
- 4.2. Só quando forem detectados problemas
- 4.3. Ao longo de toda a época
- 4.4. Outra \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**5. Caso quisesse realizar este tipo de análise, qual a dificuldade que cada um dos seguintes factores lhe colocava?**

Considere que 1- Nenhuma dificuldade; 2- Pouca dificuldade; 3- Razoável dificuldade; 4- Muita dificuldade; 5- Muitíssima dificuldade

- 5.1. Aquisição de equipamento (computador, câmara de filmar, etc.) 1  2  3  4  5
- 5.2. Utilização do equipamento 1  2  3  4  5
- 5.3. Relacionar os dados obtidos com a prescrição do treino 1  2  3  4  5
- 5.4. Tempo disponível para realizar a análise 1  2  3  4  5
- 5.5. Aceitação por parte dos jogadores 1  2  3  4  5
- 5.6. Aceitação por parte dos dirigentes 1  2  3  4  5
- 5.7. Outro(s) \_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5
- \_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5
- \_\_\_\_\_ 1  2  3  4  5

**6. No seu caso pessoal, quantas horas de formação específica pensa que serão suficientes para que possa utilizar na plenitude este tipo de análise?**

- Até 5 horas
- Entre 6 e 15 horas
- Entre 16 e 25 horas
- Mais de 25 horas

**7. No que se refere ao apoio laboratorial ao treino e competição, qual a sua opinião sobre:**

Considere que 1- Discordo; 2- Nem discordo, nem concordo; 3- Concordo moderadamente; 4- Concordo muito; 5- Concordo muitíssimo.

- 7.1. Os jogadores deslocarem-se ao laboratório 1  2  3  4  5
- 7.2. O laboratório deslocar-se ao treino/competição 1  2  3  4  5
- 7.3. O treinador/equipa técnica deslocar-se ao laboratório 1  2  3  4  5
- 7.4. Antes ou depois do treino/competição, contactar, através da Internet, com o laboratório 1  2  3  4  5
- 7.5. Durante o treino/competição estar em contacto, através da Internet, com o laboratório 1  2  3  4  5
- 7.6. O clube possuir um laboratório próprio 1  2  3  4  5
- 7.7. O clube utilizar os serviços de um laboratório autónomo (por exemplo, uma Universidade) 1  2  3  4  5
- 7.8. O laboratório ser indispensável à optimização do rendimento desportivo 1  2  3  4  5

**8. Indique os três principais tipos de dados que um treinador deve ter à disposição para o auxiliarem, na gestão do processo de treino e competição?**

a)

---

b)

---

c)

---

**Observações/comentários/sugestões:**

Obrigado

## **Anexo J – Valores relativos à receptividade ao produto**

Quadro 1.1 – Valores relativos à receptividade ao produto.

		Receptividade	
		Negativa	Positiva
Total		43	67
Género	Feminino	18	19
	Masculino	25	48
Habilitações Académicas	1º Ano	8	12
	2º Ano	7	14
	3º Ano	9	16
	4º Ano	14	20
	5º Ano	5	5
Experiência Profissional	Não Treinadores	27	45
	Treinadores Nacionais	3	5
	Treinadores Regionais	13	17
Experiência Desportiva	Não federados	5	9
	Fed. Futebol Nacional	4	12
	Fed. Futebol Regional	7	19
	Fed. Noutras Nacional	11	19
	Fed. Noutras Regional	16	8

De seguida apresentamos alguns extractos da análise estatística respeitante a dados apresentados e analisados que não constam do quadro 1:

**Dependent Variable Encoding**

Original Value	Internal Value
Receptividade Negativa	0
Receptividade Positiva	1

**Categorical Variables Codings**

		Frequency	Parameter coding			
			(1)	(2)	(3)	(4)
FEDER	Fef. Futebol Nac	16	1,000	,000	,000	,000
	Fed. Futebol Reg	26	,000	1,000	,000	,000
	Fed. noutras Nac	30	,000	,000	1,000	,000
	Fed. noutras Reg	24	,000	,000	,000	1,000
	Não Fed.	14	,000	,000	,000	,000
HABAC	1,00	20	1,000	,000	,000	,000
	2,00	21	,000	1,000	,000	,000
	3,00	25	,000	,000	1,000	,000
	4,00	34	,000	,000	,000	1,000
	5,00	10	,000	,000	,000	,000
TREIN	,00	72	1,000	,000		
	1,00	8	,000	1,000		
	2,00	30	,000	,000		
SEXO1	,00	37	1,000			
	1,00	73	,000			

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.
Step 1 <sup>a</sup> SEXO1(1)	-,021	,576	,001	1	,971
HABAC			2,032	4	,730
HABAC(1)	,017	,848	,000	1	,984
HABAC(2)	,811	,853	,906	1	,341
HABAC(3)	,700	,861	,661	1	,416
HABAC(4)	,273	,799	,116	1	,733
TREIN			,728	2	,695
TREIN(1)	,152	,525	,083	1	,773
TREIN(2)	,770	,902	,728	1	,394
FEDER			8,268	4	,082
FEDER(1)	,495	,908	,297	1	,586
FEDER(2)	,491	,831	,350	1	,554
FEDER(3)	-,188	,717	,069	1	,793
FEDER(4)	-1,447	,733	3,898	1	,048
Constant	,107	,959	,013	1	,911
Step 2 <sup>a</sup> HABAC			2,031	4	,730
HABAC(1)	,016	,847	,000	1	,985
HABAC(2)	,814	,850	,918	1	,338
HABAC(3)	,692	,838	,683	1	,408
HABAC(4)	,269	,793	,115	1	,734
TREIN			,727	2	,695
TREIN(1)	,147	,509	,083	1	,773
TREIN(2)	,769	,902	,726	1	,394
FEDER			10,671	4	,031
FEDER(1)	,509	,819	,386	1	,534
FEDER(2)	,505	,734	,474	1	,491
FEDER(3)	-,182	,699	,068	1	,794
FEDER(4)	-1,447	,733	3,899	1	,048
Constant	,099	,932	,011	1	,915
Step 3 <sup>a</sup> TREIN			,458	2	,795
TREIN(1)	,059	,472	,016	1	,900
TREIN(2)	,584	,875	,446	1	,504
FEDER			9,982	4	,041
FEDER(1)	,505	,804	,394	1	,530
FEDER(2)	,408	,712	,327	1	,567
FEDER(3)	-,121	,686	,031	1	,859
FEDER(4)	-1,349	,718	3,530	1	,060
Constant	,545	,651	,702	1	,402
Step 4 <sup>a</sup> FEDER			9,894	4	,042
FEDER(1)	,511	,803	,405	1	,525
FEDER(2)	,411	,712	,333	1	,564
FEDER(3)	-,041	,674	,004	1	,951
FEDER(4)	-1,281	,706	3,291	1	,070
Constant	,588	,558	1,111	1	,292

**Variables in the Equation**

	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
		Lower	Upper
Step 1 <sup>a</sup> SEXO1(1)	,980	,317	3,027
HABAC			
HABAC(1)	1,018	,193	5,358
HABAC(2)	2,251	,423	11,971
HABAC(3)	2,013	,373	10,874
HABAC(4)	1,313	,274	6,289
TREIN			
TREIN(1)	1,164	,416	3,258
TREIN(2)	2,159	,368	12,655
FEDER			
FEDER(1)	1,640	,277	9,713
FEDER(2)	1,635	,321	8,331
FEDER(3)	,829	,203	3,375
FEDER(4)	,235	,056	,989
Constant	1,113		
Step 2 <sup>a</sup> HABAC			
HABAC(1)	1,016	,193	5,345
HABAC(2)	2,257	,427	11,936
HABAC(3)	1,999	,387	10,323
HABAC(4)	1,308	,277	6,188
TREIN			
TREIN(1)	1,158	,427	3,140
TREIN(2)	2,158	,368	12,650
FEDER			
FEDER(1)	1,663	,334	8,274
FEDER(2)	1,658	,393	6,990
FEDER(3)	,833	,212	3,281
FEDER(4)	,235	,056	,989
Constant	1,104		
Step 3 <sup>a</sup> TREIN			
TREIN(1)	1,061	,421	2,678
TREIN(2)	1,794	,323	9,967
FEDER			
FEDER(1)	1,657	,343	8,013
FEDER(2)	1,503	,372	6,071
FEDER(3)	,886	,231	3,399
FEDER(4)	,260	,064	1,060
Constant	1,725		
Step 4 <sup>a</sup> FEDER			
FEDER(1)	1,667	,346	8,038
FEDER(2)	1,508	,374	6,085
FEDER(3)	,960	,256	3,598
FEDER(4)	,278	,070	1,109
Constant	1,800		

**Variables not in the Equation**

		Score	df	Sig.
Step 2 <sup>a</sup> Variables	SEXO1(1)	,001	1	,971
Overall Statistics		,001	1	,971
Step 3 <sup>b</sup> Variables	SEXO1(1)	,000	1	,983
	HABAC	2,060	4	,725
	HABAC(1)	,623	1	,430
	HABAC(2)	,873	1	,350
	HABAC(3)	,513	1	,474
	HABAC(4)	,203	1	,652
Overall Statistics		2,062	5	,841
Step 4 <sup>c</sup> Variables	SEXO1(1)	,004	1	,953
	HABAC	1,795	4	,773
	HABAC(1)	,535	1	,465
	HABAC(2)	,915	1	,339
	HABAC(3)	,303	1	,582
	HABAC(4)	,145	1	,703
	TREIN	,464	2	,793
	TREIN(1)	,013	1	,908
	TREIN(2)	,448	1	,503
Overall Statistics		2,523	7	,925

- a. Variable(s) removed on step 2: SEXO1.
- b. Variable(s) removed on step 3: HABAC.
- c. Variable(s) removed on step 4: TREIN.

**FEDER \* RECEPTIV Crosstabulation**

			RECEPTIV		Total
			Receptividade Negativa	Receptividade Positiva	
FEDER	Fef. Futebol Nac	Count	4	12	16
		Std. Residual	-,9	,7	
	Fed. Futebol Reg	Count	7	19	26
		Std. Residual	-1,0	,8	
	Fed. noutras Nac	Count	11	19	30
		Std. Residual	-,2	,2	
	Fed. noutras Reg	Count	16	8	24
		Std. Residual	2,2	-1,7	
	Não Fed.	Count	5	9	14
		Std. Residual	-,2	,2	
Total	Count	43	67	110	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,757 <sup>a</sup>	4	,029
Likelihood Ratio	10,698	4	,030
Linear-by-Linear Association	4,368	1	,037
N of Valid Cases	110		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,47.

**Anexo L – Valores relativos à compreensão das potencialidades do produto**

Quadro 2.2 – Valores relativos à compreensão das potencialidades do produto.

		Compreensão	
		Negativa	Positiva
Total		39	71
Género	Feminino	12	25
	Masculino	27	46
Habilitações Académicas	1º Ano	10	10
	2º Ano	10	11
	3º Ano	6	19
	4º Ano	9	25
	5º Ano	4	6
Experiência Profissional	Não Treinadores	28	44
	Treinadores Nacionais	1	7
	Treinadores Regionais	10	20
Experiência Desportiva	Não federados	7	7
	Fed. Futebol Nacional	5	11
	Fed. Futebol Regional	7	19
	Fed. Noutras Nacional	11	19
	Fed. Noutras Regional	9	15

De seguida apresentamos alguns extractos da análise estatística respeitante a dados apresentados e analisados que não constam do quadro 2:

**Dependent Variable Encoding**

Original Value	Internal Value
Compreensão negativa	0
Compreensão Positiva	1

**Categorical Variables Codings**

		Frequency	Parameter coding			
			(1)	(2)	(3)	(4)
FEDER	Fef. Futebol Nac	16	1,000	,000	,000	,000
	Fed. Futebol Reg	26	,000	1,000	,000	,000
	Fed. noutras Nac	30	,000	,000	1,000	,000
	Fed. noutras Reg	24	,000	,000	,000	1,000
	Não Fed.	14	,000	,000	,000	,000
HABAC	1,00	20	1,000	,000	,000	,000
	2,00	21	,000	1,000	,000	,000
	3,00	25	,000	,000	1,000	,000
	4,00	34	,000	,000	,000	1,000
	5,00	10	,000	,000	,000	,000
TREIN	,00	72	1,000	,000		
	1,00	8	,000	1,000		
	2,00	30	,000	,000		
SEXO1	,00	37	1,000			
	1,00	73	,000			

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.
Step 1 <sup>a</sup> SEXO1(1)	,567	,597	,902	1	,342
HABAC			4,677	4	,322
HABAC(1)	-,693	,842	,677	1	,411
HABAC(2)	-,243	,825	,087	1	,768
HABAC(3)	,703	,871	,651	1	,420
HABAC(4)	,469	,816	,331	1	,565
TREIN			2,730	2	,255
TREIN(1)	-,069	,538	,016	1	,899
TREIN(2)	1,844	1,199	2,365	1	,124
FEDER			4,360	4	,359
FEDER(1)	1,274	,890	2,046	1	,153
FEDER(2)	1,549	,854	3,292	1	,070
FEDER(3)	,403	,726	,308	1	,579
FEDER(4)	,320	,727	,194	1	,660
Constant	-,458	,971	,222	1	,637
Step 2 <sup>a</sup> SEXO1(1)	-,134	,469	,081	1	,775
HABAC			5,667	4	,225
HABAC(1)	-,378	,801	,222	1	,637
HABAC(2)	-,318	,798	,159	1	,691
HABAC(3)	,959	,838	1,308	1	,253
HABAC(4)	,672	,784	,735	1	,391
TREIN			2,096	2	,351
TREIN(1)	,176	,509	,119	1	,730
TREIN(2)	1,693	1,175	2,077	1	,150
Constant	,172	,801	,046	1	,830
Step 3 <sup>a</sup> HABAC			5,793	4	,215
HABAC(1)	-,361	,798	,205	1	,651
HABAC(2)	-,300	,794	,143	1	,706
HABAC(3)	,920	,826	1,240	1	,266
HABAC(4)	,663	,782	,719	1	,397
TREIN			2,053	2	,358
TREIN(1)	,159	,505	,099	1	,753
TREIN(2)	1,667	1,171	2,028	1	,154
Constant	,145	,795	,033	1	,855
Step 4 <sup>a</sup> HABAC			5,768	4	,217
HABAC(1)	-,405	,785	,267	1	,606
HABAC(2)	-,310	,779	,158	1	,691
HABAC(3)	,747	,797	,878	1	,349
HABAC(4)	,616	,754	,669	1	,413
Constant	,405	,645	,395	1	,530
Step 5 <sup>a</sup> Constant	,599	,199	9,034	1	,003

Variables in the Equation

	Exp(B)	95,0% C.I. for EXP(B)	
		Lower	Upper
Step 1 <sup>a</sup> SEXO1(1)	1,762	,547	5,675
HABAC			
HABAC(1)	,500	,096	2,605
HABAC(2)	,784	,156	3,946
HABAC(3)	2,020	,366	11,140
HABAC(4)	1,599	,323	7,907
TREIN			
TREIN(1)	,934	,325	2,681
TREIN(2)	6,323	,603	66,312
FEDER			
FEDER(1)	3,573	,624	20,457
FEDER(2)	4,706	,883	25,072
FEDER(3)	1,496	,361	6,212
FEDER(4)	1,377	,331	5,732
Constant	,633		
Step 2 <sup>a</sup> SEXO1(1)	,875	,349	2,192
HABAC			
HABAC(1)	,686	,143	3,293
HABAC(2)	,728	,152	3,476
HABAC(3)	2,608	,505	13,485
HABAC(4)	1,958	,421	9,095
TREIN			
TREIN(1)	1,192	,440	3,233
TREIN(2)	5,435	,544	54,347
Constant	1,188		
Step 3 <sup>a</sup> HABAC			
HABAC(1)	,697	,146	3,326
HABAC(2)	,741	,156	3,514
HABAC(3)	2,509	,497	12,675
HABAC(4)	1,941	,419	8,988
TREIN			
TREIN(1)	1,173	,436	3,157
TREIN(2)	5,298	,534	52,558
Constant	1,156		
Step 4 <sup>a</sup> HABAC			
HABAC(1)	,667	,143	3,107
HABAC(2)	,733	,159	3,379
HABAC(3)	2,111	,442	10,077
HABAC(4)	1,852	,423	8,110
Constant	1,500		
Step 5 <sup>a</sup> Constant	1,820		

a. Variable(s) entered on step 1: SEXO1, HABAC, TREIN, FEDER.

Variables not in the Equation

		Score	df	Sig.
Step 2 <sup>a</sup> Variables	FEDER	4,527	4	,339
	FEDER(1)	,402	1	,526
	FEDER(2)	2,246	1	,134
	FEDER(3)	,557	1	,455
	FEDER(4)	,134	1	,714
Overall Statistics		4,527	4	,339
Step 3 <sup>b</sup> Variables	SEXO1(1)	,081	1	,775
	FEDER	3,688	4	,450
	FEDER(1)	,470	1	,493
	FEDER(2)	2,209	1	,137
	FEDER(3)	,584	1	,445
	FEDER(4)	,198	1	,657
Overall Statistics		4,586	5	,469
Step 4 <sup>c</sup> Variables	SEXO1(1)	,027	1	,869
	TREIN	2,388	2	,303
	TREIN(1)	,136	1	,713
	TREIN(2)	2,295	1	,130
	FEDER	2,983	4	,561
	FEDER(1)	,258	1	,612
	FEDER(2)	1,625	1	,202
	FEDER(3)	,130	1	,718
	FEDER(4)	,107	1	,743
Overall Statistics		6,981	7	,431
Step 5 <sup>d</sup> Variables	SEXO1(1)	,223	1	,637
	HABAC	5,930	4	,204
	HABAC(1)	2,260	1	,133
	HABAC(2)	1,678	1	,195
	HABAC(3)	1,855	1	,173
	HABAC(4)	1,736	1	,188
	TREIN	2,272	2	,321
	TREIN(1)	1,074	1	,300
	TREIN(2)	1,987	1	,159
	FEDER	2,309	4	,679
	FEDER(1)	,145	1	,704
	FEDER(2)	1,083	1	,298
	FEDER(3)	,026	1	,871
	FEDER(4)	,056	1	,813
Overall Statistics		12,655	11	,316

- a. Variable(s) removed on step 2: FEDER.
- b. Variable(s) removed on step 3: SEXO1.
- c. Variable(s) removed on step 4: TREIN.
- d. Variable(s) removed on step 5: HABAC.

**Anexo M – Valores relativos à relação entre a  
receptividade e a compreensão**

Quadro 3.1 – Valores relativos à relação entre a receptividade e a compreensão.

		Receptividade Negativa		Receptividade Positiva	
		Compreensão	Compreensão	Compreensão	Compreensão
		Negativa	Positiva	Negativa	Positiva
Total		23	20	16	51
Género	Feminino	10	8	2	17
	Masculino	13	12	14	34
Habilitações Académicas	1º Ano	5	3	5	7
	2º Ano	4	3	6	8
	3º Ano	4	5	2	14
	4º Ano	7	7	2	18
	5º Ano	3	2	1	4
Experiência Profissional	Não Treinadores	16	11	12	33
	Treinadores Nacionais	0	3	1	4
	Treinadores Regionais	7	6	3	14
Experiência Desportiva	Não Federados	4	1	3	6
	Fed. Futebol Nacional	2	2	3	9
	Fed. Futebol Regional	2	5	5	14
	Fed. Noutras Nacional	6	5	5	14
	Fed. Noutras Regional	9	7	0	8

De seguida apresentamos alguns extractos da análise estatística respeitante a dados apresentados e analisados que não constam do quadro 3:

### Receptividade e Compreensão

RECEPTIV \* COMPREEN Crosstabulation

			COMPREEN		Total
			Compreensão negativa	Compreensão Positiva	
RECEPTIV	Receptividade Negativa	Count	23	20	43
		Std. Residual	2,0	-1,5	
	Receptividade Positiva	Count	16	51	67
		Std. Residual	-1,6	1,2	
Total		Count	39	71	110

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,033 <sup>b</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>a</sup>	8,781	1	,003		
Likelihood Ratio	9,986	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,002
Linear-by-Linear Association	9,942	1	,002		
N of Valid Cases	110				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,25.

## Receptividade, Compreensão e Gênero

Chi-Square Tests

SEXO		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
F	Pearson Chi-Square	8,553 <sup>b</sup>	1	,003
	Continuity Correction <sup>a</sup>	6,621	1	,010
	Likelihood Ratio	9,109	1	,003
	Fisher's Exact Test			
	Linear-by-Linear Association	8,321	1	,004
	N of Valid Cases	37		
M	Pearson Chi-Square	3,677 <sup>c</sup>	1	,055
	Continuity Correction <sup>a</sup>	2,763	1	,096
	Likelihood Ratio	3,630	1	,057
	Fisher's Exact Test			
	Linear-by-Linear Association	3,627	1	,057
	N of Valid Cases	73		

COMPREEN \* RECEPTIV \* SEXO Crosstabulation

SEXO				RECEPTIV		
				Receptividade Negativa	Receptividade Positiva	
F	COMPREEN	Compreensão negativa	Count	10	2	
			Std. Residual	1,7	-1,7	
		Compreensão Positiva	Count	8	17	
			Std. Residual	-1,2	1,2	
	Total			Count	18	19
	M	COMPREEN	Compreensão negativa	Count	13	14
Std. Residual				1,2	-,9	
		Compreensão Positiva	Count	12	34	
			Std. Residual	-,9	,7	
Total			Count	25	48	

## Receptividade, Compreensão e Habilidades Acadêmicas

Chi-Square Tests

HABAC1		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
1,00	Pearson Chi-Square	3,447 <sup>b</sup>	1	,063
	Continuity Correction <sup>a</sup>	2,544	1	,111
	Likelihood Ratio	3,426	1	,064
	Fisher's Exact Test			
	Linear-by-Linear Association	3,395	1	,065
	N of Valid Cases	66		
2,00	Pearson Chi-Square	8,562 <sup>c</sup>	1	,003
	Continuity Correction <sup>a</sup>	6,721	1	,010
	Likelihood Ratio	8,780	1	,003
	Fisher's Exact Test			
	Linear-by-Linear Association	8,367	1	,004
	N of Valid Cases	44		

COMPREEN \* RECEPTIV \* HABAC1 Crosstabulation

HABAC1				RECEPTIV		
				Receptividade Negativa	Receptividade Positiva	
1,00	COMPREEN	Compreensão negativa	Count	13	13	
			Std. Residual	1,2	-,9	
		Compreensão Positiva	Count	11	29	
			Std. Residual	-,9	,7	
	Total			Count	24	42
	2,00	COMPREEN	Compreensão negativa	Count	10	3
Std. Residual				1,9	-1,6	
		Compreensão Positiva	Count	9	22	
			Std. Residual	-1,2	1,0	
Total			Count	19	25	

## Receptividade, Compreensão e Experiência Desportiva

Chi-Square Tests

FEDER2		Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
,00	Pearson Chi-Square	2,800 <sup>b</sup>	1	,094
	Continuity Correction <sup>a</sup>	1,244	1	,265
	Likelihood Ratio	2,947	1	,086
	Fisher's Exact Test			
	Linear-by-Linear Association	2,600	1	,107
	N of Valid Cases	14		
1,00	Pearson Chi-Square	,443 <sup>c</sup>	1	,505
	Continuity Correction <sup>a</sup>	,077	1	,781
	Likelihood Ratio	,431	1	,512
	Fisher's Exact Test			
	Linear-by-Linear Association	,433	1	,511
	N of Valid Cases	42		
2,00	Pearson Chi-Square	7,941 <sup>d</sup>	1	,005
	Continuity Correction <sup>a</sup>	6,432	1	,011
	Likelihood Ratio	8,218	1	,004
	Fisher's Exact Test			
	Linear-by-Linear Association	7,794	1	,005
	N of Valid Cases	54		

RECEPTIV \* COMPREEN \* FEDER2 Crosstabulation

FEDER2				COMPREEN	
				Compreensão negativa	Compreensão Positiva
,00	RECEPTIV	Receptividade Negativa	Count	4	1
			Std. Residual	,9	-,9
	Receptividade Positiva	Count	3	6	
		Std. Residual	-,7	,7	
	Total	Count	7	7	
1,00	RECEPTIV	Receptividade Negativa	Count	4	7
			Std. Residual	,5	-,3
	Receptividade Positiva	Count	8	23	
		Std. Residual	-,3	,2	
	Total	Count	12	30	
2,00	RECEPTIV	Receptividade Negativa	Count	15	12
			Std. Residual	1,6	-,2
	Receptividade Positiva	Count	5	22	
		Std. Residual	-1,6	1,2	
	Total	Count	20	34	

**Anexo N – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos**

Quadro 5.1 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos.

	Níveis					Total	Média
	1	2	3	4	5		
7.1 Jog. → Lab.	5	7	44	41	13	380	3,5
7.2 Lab. → Treino	6	8	33	35	28	401	3,6
7.3 Treinad. → Lab.	4	1	24	48	33	435	4,0
7.4 Antes/Dep.→ Lab.	6	31	33	28	12	339	3,1
7.5 Durante → Lab.	12	31	35	21	11	318	2,9
7.6 Clube possuir Lab.	2	5	24	30	49	449	4,1
7.7 Clube util. Lab.	0	4	19	46	31	404	3,7

Quadro 5.2 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos, organizados segundo a experiência profissional.

	Treinadores (n=38)							Não Treinadores (n=72)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
7.1 Jog. → Lab.	4	2	14	15	3	125	3,3	1	5	30	26	10	255	3,5
7.2 Lab. → Treino	1	2	12	9	14	147	3,9	5	6	21	26	14	254	3,5
7.3 Treinad. → Lab.	3	0	9	12	14	148	3,9	1	1	15	36	19	287	4,0
7.4 Antes/Dep.→ Lab.	3	14	8	8	5	112	2,9	3	17	25	20	7	227	3,2
7.5 Durante → Lab.	3	14	12	7	2	105	2,8	9	17	23	14	9	213	3,0
7.6 Clube possuir Lab.	1	3	8	9	17	152	4,0	1	2	16	21	32	297	4,1
7.7 Clube util. Lab.	0	2	5	18	13	156	4,1	0	2	14	28	18	248	3,4

Quadro 5.3 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos, organizados segundo a experiência profissional enquanto treinador.

	Treinadores Nacionais(n=8)							Treinadores Regionais (n=30)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
7.1 Jog. → Lab.	0	0	2	4	2	32	4,0	4	2	12	11	1	93	3,1
7.2 Lab. → Treino	0	0	3	2	3	32	4,0	1	2	9	7	11	115	3,8
7.3 Treinad. → Lab.	0	0	1	3	4	35	4,4	3	0	8	9	10	113	3,8
7.4 Antes/Dep.→ Lab.	1	3	2	0	2	23	2,9	2	11	6	8	3	89	3,0
7.5 Durante → Lab.	0	3	3	1	1	24	3,0	3	11	9	6	1	81	2,7
7.6 Clube possuir Lab.	0	1	1	1	5	34	4,3	1	2	7	8	12	118	3,9
7.7 Clube util. Lab.	0	0	2	3	3	33	4,1	0	2	3	15	10	123	4,1

Quadro 5.4 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Receptividade Negativa (n=43)						Receptividade Positiva (n=67)							
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
7.1 Jog. → Lab.	3	5	18	15	2	137	3,2	2	2	26	26	11	243	3,6
7.2 Lab. → Treino	2	5	18	10	8	146	3,4	4	3	15	25	20	255	3,8
7.3 Treinad. → Lab.	3	0	15	14	11	159	3,7	1	1	9	34	22	276	4,1
7.4 Antes/Dep. → Lab.	2	18	13	6	4	121	2,8	4	13	20	22	8	218	3,3
7.5 Durante → Lab.	5	11	13	11	3	125	2,9	7	20	22	10	8	193	2,9
7.6 Clube possuir Lab.	1	4	12	14	12	161	3,7	1	1	12	16	37	288	4,3
7.7 Clube util. Lab.	0	2	7	26	8	169	3,9	0	3	12	30	22	272	4,1

### Análise de Clusters:

Figura 1 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos, dados globais

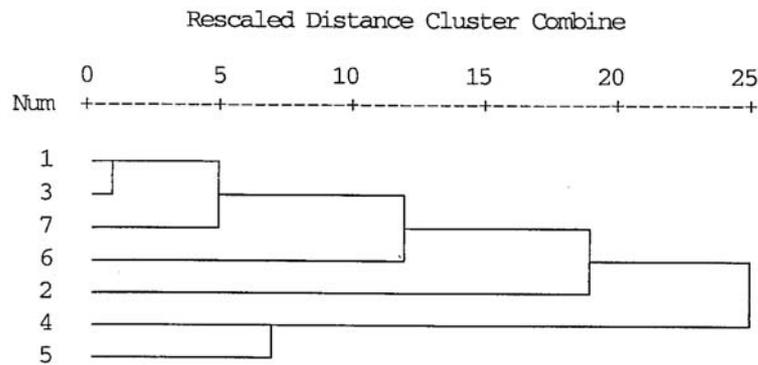


Figura 2 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos, treinadores

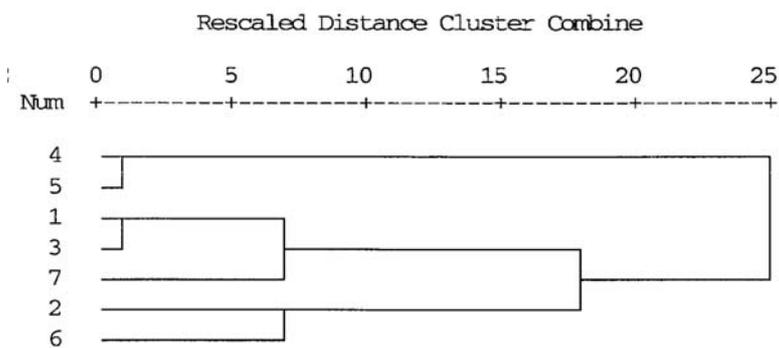
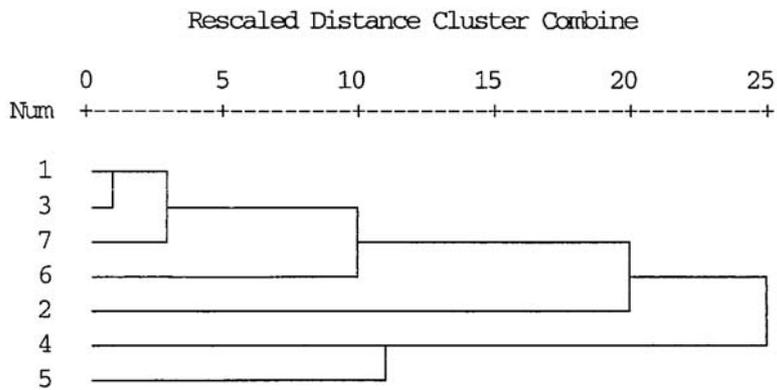


Figura 3 – Valores relativos aos “circuitos de distribuição” preferidos, não treinadores



**Nota:** Em cada um dos quadros e figuras a numeração da coluna da esquerda corresponde ao número da questão colocada no questionário, ou seja, a cada um dos “circuitos de distribuição” preferidos: 7.1 (1)- Os jogadores deslocarem-se ao laboratório; 7.2 (2)- O laboratório deslocar-se ao treino/competição; 7.3 (3)- O treinador/equipa técnica deslocar-se ao laboratório; 7.4 (4)- Antes ou depois do treino/competição estar em contacto, através da Internet, com o laboratório; 7.5 (5)- Durante o treino/competição estar em contacto, através da Internet, com o laboratório; 7.6 (6)- O clube possuir um laboratório próprio; 7.7 (7)- O clube utilizar os serviços de um laboratório autónomo (por exemplo, uma Universidade).

**Anexo O – Valores relativos às dificuldades de  
utilização do produto**

Quadro 6.1 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto.

	Níveis					Total	Média
	1	2	3	4	5		
5.1 Aquisição	11	32	38	23	6	311	2,8
5.2 Utilização	12	42	52	4	0	268	2,4
5.3 Relacionar	3	18	65	23	1	331	3,0
5.4 Tempo	7	41	42	19	1	296	2,7
5.5 Jogadores	18	48	30	11	3	263	2,4
5.6 Dirigentes	9	33	35	21	12	324	2,9
5.7 Outros	0	0	1	2	0	11	0,1

Quadro 6.2 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto, organizados segundo a experiência profissional.

	Treinadores (n=38)							Não Treinadores (n=72)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
5.1 Aquisição	6	7	14	9	2	108	2,8	5	25	24	14	4	203	2,8
5.2 Utilização	4	13	20	1	0	94	2,5	8	29	32	3	0	174	2,4
5.3 Relacionar	2	8	22	6	0	108	2,8	1	10	43	17	1	223	3,1
5.4 Tempo	4	16	13	5	0	95	2,5	3	25	29	14	1	201	2,8
5.5 Jogadores	8	17	10	3	0	84	2,2	10	31	20	8	3	179	2,5
5.6 Dirigentes	8	7	11	10	2	105	2,8	1	26	24	11	10	219	3,0
5.7 Outros	0	0	0	1	0	4	-	0	0	1	1	0	7	-

Quadro 6.3 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto organizados segundo a experiência profissional enquanto treinador.

	Treinadores Nacionais (n=8)							Treinadores Regionais (n=30)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
5.1 Aquisição	1	2	2	2	1	24	3,0	5	5	12	7	1	84	2,8
5.2 Utilização	0	3	5	0	0	21	2,6	4	10	15	1	0	73	2,4
5.3 Relacionar	0	1	5	2	0	25	3,1	2	7	17	4	0	83	2,8
5.4 Tempo	1	2	1	4	0	24	3,0	3	14	12	1	0	71	2,4
5.5 Jogadores	3	3	1	1	0	16	2,0	5	14	9	2	0	68	2,3
5.6 Dirigentes	2	2	1	1	2	23	2,9	6	5	10	9	0	82	2,7
5.7 Outros	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	1	0	0	-

Quadro 6.4 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto, organizados segundo a receptividade ao produto .

	Receptividade Negativa (n=43)							Receptividade Positiva (n=67)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
5.1 Aquisição	5	13	16	8	1	116	2,7	6	19	22	15	5	195	2,9
5.2 Utilização	5	13	23	2	0	108	2,5	7	29	29	2	0	160	2,4
5.3 Relacionar	0	5	31	7	0	131	3,0	3	13	34	16	1	200	3,0
5.4 Tempo	2	21	12	8	0	112	2,6	5	20	30	11	1	184	2,7
5.5 Jogadores	2	23	13	4	1	108	2,5	16	25	17	7	2	155	2,3
5.6 Dirigentes	2	13	12	12	4	132	3,1	7	20	23	9	8	192	2,9
5.7 Outros	0	0	1	1	0	7	-	0	0	0	1	0	4	-

### Análise de Clusters:

Figura 4 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto, dados globais

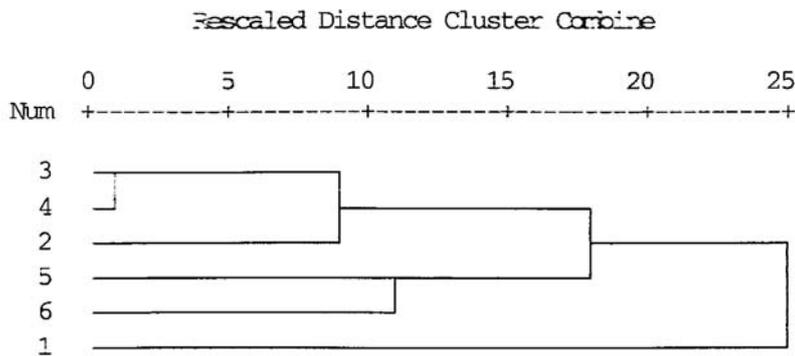


Figura 5 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto, treinadores

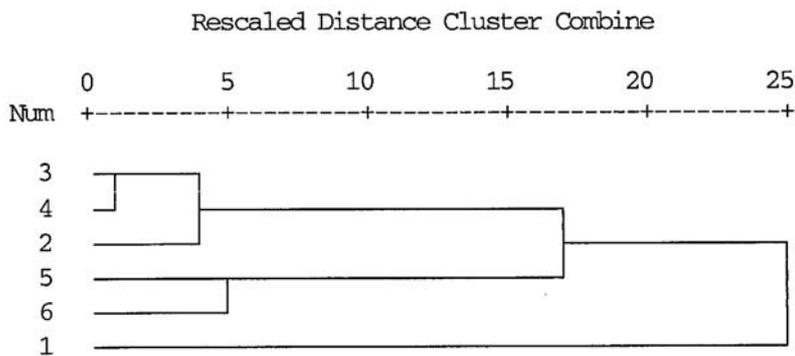
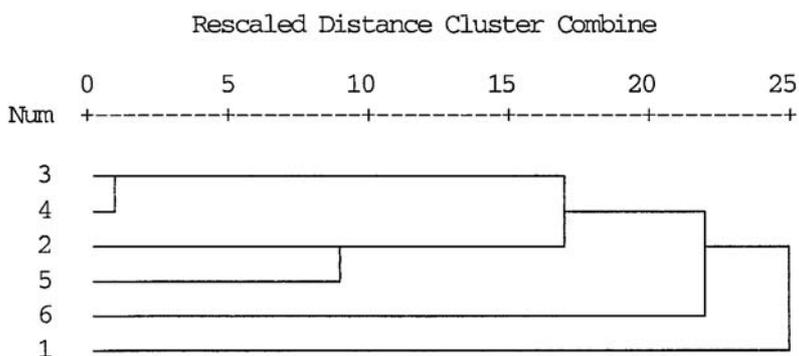


Figura 6 – Valores relativos às dificuldades de utilização do produto, não treinadores



**Nota:** Em cada um dos quadros e figuras a numeração da coluna da esquerda corresponde ao número da questão colocada no questionário, ou seja, a cada uma das dificuldades de utilização do produto: 5.1 (1)- Aquisição de equipamento; 5.2 (2) - Utilização do equipamento; 5.3 (3)- Relacionar os dados obtidos com a prescrição do treino; 5.4 (4)- Tempo disponível para realizar a análise; 5.5 (5)- Aceitação por parte dos jogadores; 5.6 (6)- Aceitação por parte dos dirigentes.

## **Anexo P – Valores relativos à evolução do desporto**

Quadro 7.1 – Valores relativos à evolução do desporto.

	Níveis					Total	Média
	1	2	3	4	5		
12.1 At. Prof.	1	0	4	38	67	500	4,5
12.2 Mét. Trab.	0	1	4	43	62	496	4,5
12.3 Mat. Eq.	0	4	33	56	17	416	3,8
12.4 M. Audiov.	0	6	53	40	11	386	3,5
12.5 Ins. Desp.	1	1	25	51	32	442	4,0
12.6 Novas Tec.	0	2	45	55	8	399	3,6
12.7 Dados Est.	1	8	48	42	11	384	3,5
12.8 Ap. Lab.	0	4	49	39	18	401	3,6
12.9 Art. Prof.	0	1	14	44	51	475	4,3
12.10 Comp. Tre.	1	0	0	12	97	534	4,9
12.11 Outros	0	0	1	11	6	77	-

Quadro 7.2 – Valores relativos à evolução do desporto, organizados segundo a experiência profissional.

	Treinadores (n=38)							Não Treinadores (n=72)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
12.1 At. Prof.	0	0	4	11	23	171	4,5	1	0	0	27	44	329	4,6
12.2 Mét. Trab.	0	0	3	18	17	166	4,4	0	1	1	25	45	330	4,6
12.3 Mat. Eq.	0	1	15	20	2	137	3,6	0	3	18	36	15	279	3,9
12.4 M. Audiov.	0	4	19	11	4	129	3,4	0	2	34	29	7	257	3,6
12.5 Ins. Desp.	0	1	11	20	6	145	3,8	1	0	14	31	26	297	4,1
12.6 Novas Tec.	0	0	18	17	3	137	3,6	0	2	27	38	5	262	3,6
12.7 Dados Est.	0	4	16	14	4	132	3,5	1	4	32	28	7	252	3,5
12.8 Ap. Lab.	0	1	17	14	6	139	3,7	0	3	32	25	12	262	3,6
12.9 Art. Prof.	0	0	5	14	19	166	4,4	0	1	9	30	32	309	4,3
12.10 Comp. Tre.	0	0	0	5	33	185	4,9	1	0	0	7	64	349	4,8
12.11 Outros	0	0	0	6	3	39	-	0	0	1	5	3	38	-

Quadro 7.3 – Valores relativos à evolução do desporto, organizados segundo a experiência profissional enquanto treinador.

	Treinadores Nacionais(n=8)							Treinadores Regionais (n=30)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
12.1 At. Prof.	0	0	1	3	4	35	4,4	0	0	3	8	19	136	4,5
12.2 Mét. Trab.	0	0	0	3	5	37	4,6	0	0	3	15	12	129	4,3
12.3 Mat. Eq.	0	1	2	5	0	28	3,5	0	0	13	15	2	109	3,6
12.4 M. Audiov.	0	1	2	5	0	28	3,5	0	3	17	6	4	101	3,4
12.5 Ins. Desp.	0	1	3	4	0	27	3,4	0	0	8	16	6	118	3,9
12.6 Novas Tec.	0	0	3	5	0	29	3,6	0	0	15	12	3	108	3,6
12.7 Dados Est.	0	0	2	6	0	30	3,8	0	4	14	8	4	102	3,4
12.8 Ap. Lab.	0	0	1	5	2	33	4,1	0	1	16	9	4	106	3,5
12.9 Art. Prof.	0	0	0	2	6	38	4,8	0	0	5	12	13	128	4,3
12.10 Comp. Tre.	0	0	0	2	5	33	4,1	0	0	0	2	28	148	4,9
12.11 Outros	0	0	0	1	1	9	-	0	0	0	5	2	30	-

Quadro 7.4 – Valores relativos à evolução do desporto, organizados segundo a receptividade ao produto.

	Receptividade Negativa(n=43)							Receptividade Positiva (n=67)						
	1	2	3	4	5	Total	Média	1	2	3	4	5	Total	Média
12.1 At. Prof.	1	1	3	19	19	183	4,3	0	0	0	19	48	316	4,7
12.2 Mét. Trab.	0	1	2	23	17	185	4,3	0	0	2	20	45	311	4,6
12.3 Mat. Eq.	0	2	17	16	8	159	3,7	0	2	17	39	9	256	3,8
12.4 M. Audiov.	0	5	25	9	4	141	3,3	0	1	29	30	7	244	3,6
12.5 Ins. Desp.	1	0	14	18	10	165	3,8	0	1	11	33	22	277	4,1
12.6 Novas Tec.	0	1	25	15	2	147	3,4	0	1	20	40	6	252	3,8
12.7 Dados Est.	0	5	26	9	3	139	3,2	1	3	22	33	8	245	3,7
12.8 Ap. Lab.	0	3	25	13	2	143	3,3	0	1	24	26	16	258	3,9
12.9 Art. Prof.	0	1	7	17	18	181	4,2	0	0	7	27	33	294	4,4
12.10 Comp. Tre.	1	0	0	7	35	204	4,7	0	0	0	4	63	331	4,9
12.11 Outros	0	0	0	6	0	24	-	0	0	1	5	6	53	-

## Análise de Clusters:

Figura 7 – Valores relativos à evolução do desporto, dados globais

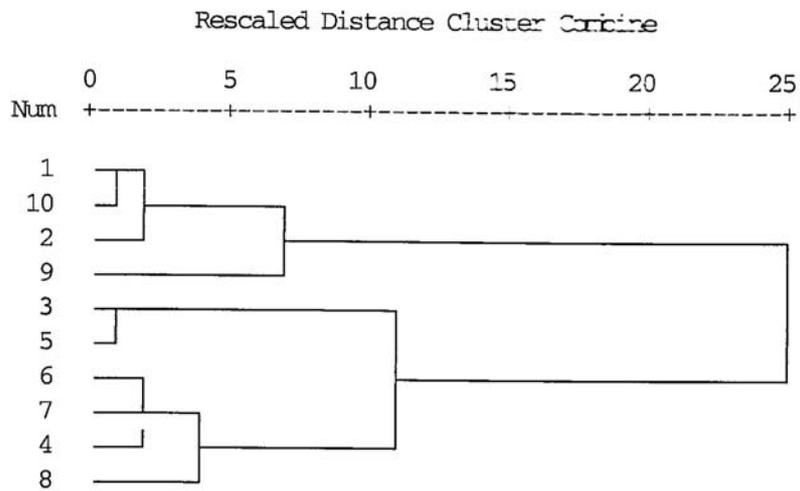


Figura 8 – Valores relativos à evolução do desporto, treinadores

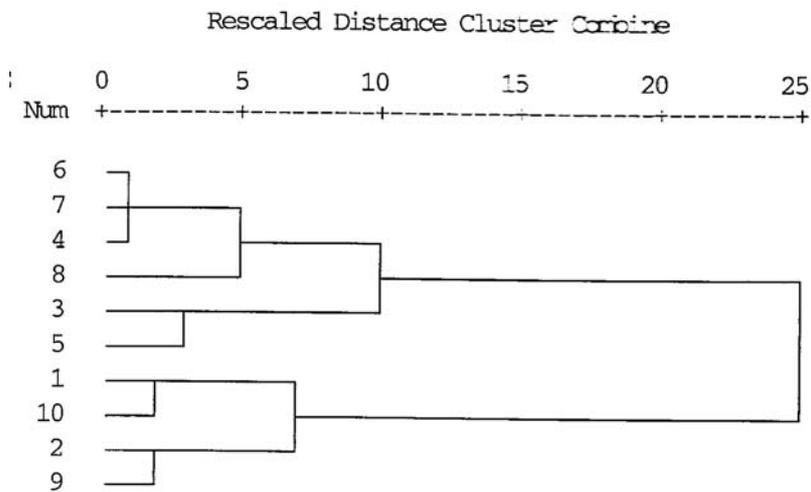
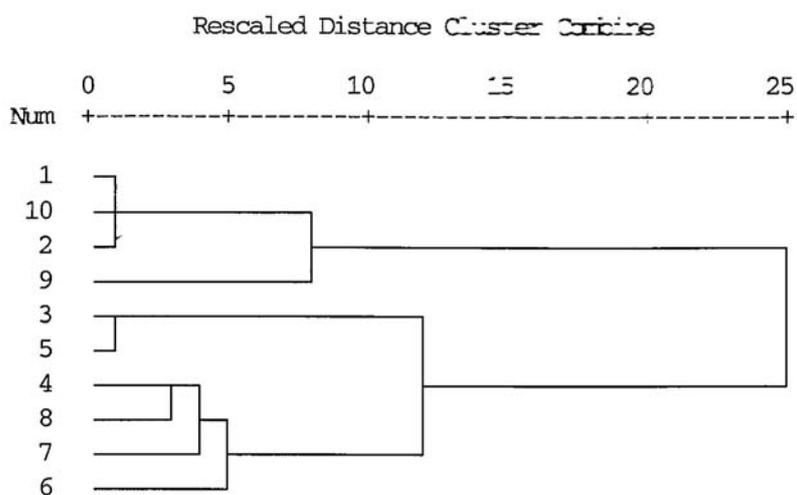


Figura 9 – Valores relativos à evolução do desporto, não treinadores



**Nota:** Em cada um dos quadros e figuras a numeração da coluna da esquerda corresponde ao número da questão colocada no questionário, ou seja, à importância da melhoria de cada uma das áreas para a evolução do desporto: 12.1 (1)- Atitude profissional; 12.2 (2) – Métodos de trabalho; 12.3 (3)- Materiais e equipamentos; 12.4 (4)- Meios audiovisuais; 12.5 (5)- Instalações desportivas; 12.6 (6)- Novas tecnologias; 12.7 (7)- Dados estatísticos; 12.8 (8)- Apoio laboratorial; 12.9 (9)- Articulação entre profissionais; 12.10 (10)- Competência dos treinadores.

## **Anexo Q – Valores relativos às necessidades de formação**

Quadro 8.1 – Valores relativos às necessidades de formação.

	Necessidades			
	Até 5 horas	Entre 6 e 15 horas	Entre 16 e 25 horas	Mais de 25 horas
Total	10	37	31	32
Não Treinadores	4	25	24	19
Treinadores	6	12	7	13
Treinadores Nacionais	1	2	2	3
Treinadores Regionais	5	10	5	10
Receptividade Negativa	5	14	15	16
Receptividade Positiva	5	23	16	23

**Anexo R – Valores relativos à adequação da formação  
dos treinadores**

Quadro 10.1 – Valores relativos à adequação da formação de treinadores.

	Adequação				
	Nada adequado	Pouco adequado	Adequado	Muito adequado	Muitissimo adequado
Total de Treinadores que responderam (n=37)	1	20	15	1	0
Treinadores Nacionais	1	6	1	0	0
Treinadores Regionais	0	14	14	1	0
Receptividade Negativa	1	5	9	1	0
Receptividade Positiva	0	15	6	0	0

No que respeita às justificações dadas, na maioria das vezes verificámos que elas coincidiam fosse para justificar o “Pouco Adequado” fosse para o “Adequado”, nomeadamente:

- Conteúdos muito superficiais;
- Apresentam muitas lacunas;
- Formação generalista;
- Muito teóricos;
- Conteúdos fraccionados;
- Conteúdos suficientes;
- Muita informação mas não há acompanhamento.

Sendo que o mesmo se passou no caso das justificações serem um pouco “enigmáticas”, do género:

- Há quem não tenha formação;
- Os formadores são exigentes;
- Só o curso não chega;
- Os treinadores utilizam a sua experiência.

De seguida apresentamos alguns extractos da análise estatística respeitante a dados apresentados e analisados que não constam dos quadros 10 e 11:

#### Pouco Adequado e Adequado

	Observed N	Expected N	Residual
1,00	21	18,5	2,5
2,00	16	18,5	-2,5
Total	37		

#### Test Statistics

	ADEQUAC2
Chi-Square <sup>a</sup>	,676
df	1
Asymp. Sig.	,411

#### Pouco Adequado, Adequado e Receptividade

##### RECEPTIV \* ADEQUAC2 Crosstabulation

			ADEQUAC2		Total
			Não adequado	Adequado	
RECEPTIV	Receptividade Negativa	Count	6	10	16
		Std. Residual	-1,0	1,2	
	Receptividade Positiva	Count	15	6	21
		Std. Residual	,9	-1,0	
Total		Count	21	16	37

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,259 <sup>b</sup>	1	,039		
Continuity Correction <sup>a</sup>	2,989	1	,084		
Likelihood Ratio	4,318	1	,038		
Fisher's Exact Test				,052	,042
Linear-by-Linear Association	4,144	1	,042		
N of Valid Cases	37				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,92.

Pouco Adequado, Adequado e Experiência profissional

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TREIN * ADEQUAC2	37	100,0%	0	,0%	37	100,0%

**TREIN \* ADEQUAC2 Crosstabulation**

			ADEQUAC2		Total
			Não adeq	Adeq	
TREIN	Treinador Nacional	Count	7	1	8
		Std. Residual	1,2	-1,3	
	Treinador Regional	Count	14	15	29
		Std. Residual	-,6	,7	
Total		Count	21	16	37

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,931 <sup>b</sup>	1	,047		
Continuity Correction <sup>a</sup>	2,495	1	,114		
Likelihood Ratio	4,419	1	,036		
Fisher's Exact Test				,104	,053
Linear-by-Linear Association	3,824	1	,051		
N of Valid Cases	37				

a. Computed only for a 2x2 table

b. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,46.

**Anexo S – Valores relativos aos dados mais pertinentes  
para os treinadores**

Quadro 12.1 – Valores relativos aos dados mais pertinentes para os treinadores, organizados segundo o nível de experiência profissional.

Dados	Treinadores		Não treinadores	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Físicos	20	53%	33	46%
Psicológicos	11	29%	22	31%
Técnico-táticos	5	13%	14	19%
Médicos	3	8%	6	8%
Conhecimento e competência	5	13%	12	17%
Estatísticos	8	21%	11	15%
Instalações, Eq. e Materiais	7	18%	21	29%
Percurso desportivo	9	24%	8	11%
Local da competição	3	8%	0	0%
Biomecânicos	0	0%	3	4%
Indiferenciados	21	55%	39	54%

Quadro 12.2 – Valores relativos aos dados mais pertinentes para os treinadores, organizados segundo o nível de experiência profissional enquanto treinador.

Dados	Treinadores Nacionais		Treinadores Regionais	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Físicos	5	63%	15	50%
Psicológicos	3	38%	8	27%
Técnico-táticos	2	25%	3	10%
Médicos	0	0%	3	10%
Conhecimento e competência	1	13%	4	13%
Estatísticos	3	38%	5	17%
Instalações, Eq. e Materiais	1	13%	6	20%
Percurso desportivo	3	38%	6	20%
Local da competição	1	13%	2	7%
Biomecânicos	0	0%	0	0%
Indiferenciados	3	38%	18	60%

Quadro 12.3 – Valores relativos aos dados mais pertinentes para os treinadores, organizados segundo a receptividade ao produto.

Dados	Receptividade Negativa		Receptividade Positiva	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Físicos	17	40%	36	54%
Psicológicos	13	30%	20	30%
Técnico-táticos	7	16%	12	18%
Médicos	3	7%	6	9%
Conhecimento e competência	5	12%	12	18%
Estatísticos	9	21%	10	15%
Instalações, Eq. e Materiais	12	28%	16	24%
Percurso desportivo	5	12%	12	18%
Local da competição	3	7%	0	0%
Biomecânicos	1	2%	2	2%
Indiferenciados	24	56%	36	54%

De referir que realizámos um controlo da fidelidade intra-avaliador segundo a fórmula (Índice de Fidelidade % = Acordos / Acordos + Desacordos x 100) proposta por Bellack e al. (1966) (citado por Sena Lino 1998), em que todas as respostas foram analisadas com um intervalo de um mês, tendo-se obtido um índice de fidelidade de 96.2%.

**Anexo T – Valores relativos às observações/  
comentários/sugestões**

Quadro 13.1 – Valores relativos às Observações/comentários/sugestões.

		Elogiosa generalista	Elogiosa com ênfase nas novas tecnologias	Indiferenciada e/ou ligeiramente negativa
Total		13	4	5
Género	Feminino	2	1	1
	Masculino	11	3	4
Habilitações Académicas	1º Ano	4	1	1
	2º Ano	1	0	2
	3º Ano	3	0	0
	4º Ano	1	3	1
	5º Ano	4	0	1
Experiência Profissional	Não Treinadores	9	3	4
	Treinadores Nacionais	2	1	0
	Treinadores Regionais	2	0	1
Experiência Desportiva	Não federados	1	0	0
	Fed. Futebol Nacionais	2	1	0
	Fed. Futebol Regionais	1	0	1
	Fed. Noutras Nacionais	6	2	3
	Fed. Noutras Regionais	3	1	1

De referir que realizámos um controlo da fidelidade intra-avaliador segundo a fórmula (Índice de Fidelidade % = Acordos / Acordos + Desacordos x 100) proposta por Bellack e al. (1966) (citado por Sena Lino 1998), em que todas as respostas foram analisadas com um intervalo de um mês, tendo-se obtido um índice de fidelidade de 100%.