



16º Congresso da APDR

Universidade da Madeira, Funchal

Colégio dos Jesuítas, 8 a 10 Julho 2010

ACTAS

Proceedings

ISBN 978-989-96353-1-9



See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/267450975>

O DESPORTO COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, O CASO CONCRETO DA RAM – AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Conference Paper · July 2010

CITATIONS

0

READS

805

4 authors:



Helder Lopes

Universidade da Madeira

211 PUBLICATIONS 210 CITATIONS

SEE PROFILE



Catarina Fernando

Universidade da Madeira

135 PUBLICATIONS 125 CITATIONS

SEE PROFILE



António Vicente

Universidade da Beira Interior

83 PUBLICATIONS 89 CITATIONS

SEE PROFILE



João Prudente

Universidade da Madeira

105 PUBLICATIONS 337 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Physical Education in Schools from the Autonomous Region of Madeira (EFERAM-CIT) [View project](#)



A INFLUÊNCIA DA MATURAÇÃO BIOLÓGICA NO PROCESSO DE SELEÇÃO DOS JOGADORES DE VOLEIBOL, DO ESCALÃO DE INICIADOS MASCULINOS, NOS JOGOS ESCOLARES DE ITACOATIARA. [View project](#)



O DESPORTO COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, O CASO CONCRETO DA RAM – AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Lopes, Helder ¹✉, Fernando, Catarina¹, Vicente, António², Prudente, João ¹

¹Universidade da Madeira, CIDESD

²Universidade da Beira Interior, CIDESD

✉ hlopes@uma.pt

RESUMO

A rendibilização das estruturas organizacionais do desporto pode ser conseguida ou melhorando os processos e estratégias existentes ou reformulando o quadro global em que consideramos estas estruturas. Esta intervenção é sobre esta segunda possibilidade. O custo da manutenção das infra-estruturas para as actividades desportivas tornou-se insustentável para as entidades estatais que os assumem. Houve um tempo em que foi necessário que estas entidades chamassem a si a responsabilidade de criar as condições mínimas para a implementação destas actividades. Havia também a possibilidade de encontrar financiamentos para a construção de instalações.

As condições alteraram-se radicalmente e é preciso encontrar novas soluções até para não perdermos as vantagens alcançadas.

Da análise das condições existentes julgamos que a solução mais eficiente, considerando taxas de ocupação, as motivações dos desportistas, os custos reais das actividades, os objectivos visados e outros factores intervenientes, está em fazer com que grande parte dos custos possam ser suportados por populações visitantes (turistas), anulando ou reduzindo muito o custo para as populações locais, os reais proprietários das condições contextuais, mesmo que de uma forma delegada nos seus representantes a nível estatal.

Com exemplos dos trabalhos realizados mostraremos como é possível operacionalizar uma mudança de fundo.

Palavras-chave: Desporto; Desenvolvimento Regional; Infra-estruturas; Mudança; Financiamento

O DESPORTO COMO FACTOR DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL, O CASO CONCRETO DA RAM – AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS



Enquadramento da problemática

A rendibilização das estruturas organizacionais do desporto pode ser conseguida ou melhorando os processos e estratégias existentes ou reformulando o quadro global em que consideramos estas estruturas. Esta intervenção é sobre esta segunda possibilidade.

De qualquer modo, para podermos encarar uma ou outra destas problemáticas, é necessário clarificar alguns aspectos fundamentais que alicerçam a nossa reflexão, que, embora sendo mais vastos, ao nível desta comunicação situamos nestes dois tópicos:

1. Os capitais utilizados, as tabelas de câmbios e a sua natureza ao nível das expectativas;
2. Os processos de micro gestão do desporto são cada vez mais centrados numa concepção de aprendizagem e não de ensino, o que implica outras metodologias e estratégias de actuação e, portanto, uma diferente abordagem desta problemática.

Vejamos cada um dos tópicos:

1. Os capitais utilizados, as tabelas de câmbios e a sua natureza ao nível das expectativas (portanto com um conceito próximo de “futuros”).

Uma deficiente compreensão do fenómeno desporto (e talvez mesmo uma imperfeita concepção do conceito desporto) tem levado a que quando se pensa na sua gestão se tenha uma perspectiva fundamentalmente centrada em termos financeiros. Ora a quantificação em termos financeiros, se bem que importante, só abarca aspectos não estruturais do processo e não define, portanto, a sua essência real.

Para que seja possível realizar uma análise em que se possam compreender os custos e os benefícios, e portanto os rendimentos existentes, é necessário perceber que o desporto tem valências na educação, no lazer, na saúde, no espectáculo, no turismo, etc.

Ora em cada um destes contextos a actividade desportiva é caracterizada e quantificada por unidades de valor diferentes e quando referenciadas ao mesmo “denominador comum” as coerências não são estáveis (há mesmo variações enormes dos valores relativos) o que dificulta a existência de “tabelas de câmbio” e as expectativas geradas em casos que poderíamos julgar semelhantes mostram que não o são.

Damos alguns exemplos para melhor mostrar o que dizemos:

Exemplo 1 – O valor de uma hora de futebol feito na escola não tem relação nenhuma com uma hora de futebol espectáculo, uma hora de futebol turismo. Poderíamos dizer



que são custos financeiros diferentes em função dos contextos serem mais exigentes, como é diferente andar num Range Rover ou num Fiat.

Seria se ao compararmos, neste caso dos automóveis, fossemos capazes de quantificar os lucros/custos prazer, prestígio, segurança, velocidade, fiabilidade, consumo, manutenção, desvalorização, custo de fabrico, etc. num caso e noutra. Mas será que todas estas perspectivas estão contempladas no valor da compra/venda do carro? Ou um Fiat é adquirido para “andar” e um Range Rover para dar prestígio? Ou é o contrário? Ou há um “valor de mercado” e quem quiser que faça o que lhe apetece, quer na oferta, quer na procura?

No desporto passa-se algo de semelhante, mas não temos um hardware de referência. E o preço pago por 1 hora de futebol na escola pode ser muito diferente de 1 hora de futebol do clube nas mesmas instalações e até, por vezes, com o mesmo enquadramento. Chegamos a que em situações iguais o mesmo futebolista numa é pago para jogar o mesmo futebol da mesma maneira (ou seja a maneira que sabe) e na outra tem de pagar para o fazer.

E o treinador, num caso e no outro deve (embora por vezes não tal não aconteça) fazer com que ocorra também saúde, educação e prazer, ou seja, com que os conteúdos sejam os mesmos.

Deste modo não é fácil avaliar estes processos e perceber onde se deve investir (no clube, na escola, etc.) na formação do mesmo jovem? Como podemos então tomar decisões ao nível do desenvolvimento regional, uma vez que parece ser indiferente o local onde acontece a actividade desportiva?

Exemplo 2 – Como é possível saber que retorno podemos ter na formação do mesmo jovem através de actividades no âmbito de uma escola, 1 – no futebol; 2- na vela de alto mar.

A primeira sensação que temos é de que a vela será muito mais dispendiosa, porque pensamos em termos de custos e não de rendimento (benefícios/custos).

Mas mesmo em termos de custos estamos provavelmente errados, pois o custo de um pavilhão no centro do Funchal, com um preço por metro quadrado altíssimo (ou mesmo fora do Funchal), onde podem jogar 14 jogadores (7 de cada lado), se considerarmos o



preço do terreno e a construção dá, perfeitamente, para comprar 10 embarcações de vela de alto mar onde podem embarcar cerca de 200 alunos. O pavilhão e o veleiro têm aproximadamente o mesmo prazo de vida útil e um custo de manutenção semelhante se considerarmos que no veleiro os alunos farão naturalmente (faz parte da actividade velejar) a maioria das manutenções, mas no pavilhão certamente não “irão varrer o chão”.

O problema complica-se quando procurarmos perceber (e quantificar) os ganhos que podemos obter numa situação e na outra. Que semelhanças e diferenças existem ao nível da formação numa actividade e na outra? Quantas horas de pavilhão correspondem a uma hora de veleiro ou o inverso? Qual o custo do enquadramento? E a formação de quadros num caso e no outro? E valerá a pena sair da comodidade de ter aulas de cinquenta minutos, portanto enquadradas no horário geral, para passar a ter actividades fora do ciclo da escola? Mas o ciclo da escola não é para ser quebrado em situações de aprendizagem, para onde tende a estrutura escolar? Etc.

Exemplo 3 – Por outro lado o produto “formação dos alunos” não é “consumido” na sequência da formação. É um produto que, embora adquirido hoje, vai ser utilizado no futuro. Em que condições, em que contextos, com que valor facial? Com ainda um outro problema na avaliação, que é o de uma formação ser um capital que não fica estático no tempo, valorizando ou depreciando no seu processo evolutivo, e integrando os juros (ganhos) obtidos no capital e de uma forma que não é neutra mas como um factor multiplicador importante.

No entanto é possível responder a todas estas perguntas, se para além de pensarmos nelas (é essencial não só a sua identificação, mas também as problemáticas em que se inscrevem) forem desenvolvidos os processos necessários e colhidos os dados imprescindíveis para que as decisões tenham a consistência exigível.

2. Os processos de micro gestão do desporto são cada vez mais centrados numa concepção de aprendizagem e não de ensino, o que implica outras metodologias e estratégias de actuação e, portanto, uma diferente abordagem desta problemática.

A passagem de um processo de ensino para um processo de aprendizagem é como passar da situação que como nos dizia Ford em relação ao Ford T: “O cliente pode escolher a cor do carro desde que seja preto”, para um mercado onde existe múltipla escolha e em que a oferta consegue disponibilizar produtos personalizados.



Temos, ainda, uma outra questão quando passamos de um contexto para outro em que as regras estruturantes não são as mesmas, por exemplo da escola para o clube, chegando-se, nalguns casos a ter uma situação tão extrema (mas no entanto frequente) como a da passagem de um mercado “monopolista” e obrigatório, para um mercado de escolha livre e de múltipla oferta. Como é evidente, quando analisamos os múltiplos casos de situações semelhantes (empresas, economias, países) que se apresentam nos mais diversos contextos, este tipo de passagens não se faz pelo simples encontro de situações equivalentes, visto que se tem de actuar até ao nível das estruturas culturais, situações em que Kuhn (5), com a análise das mudanças de paradigma e o estudo das “revoluções científicas” e Hacking (4) com o alerta sobre a importância dos instrumentos para conseguir aquelas “revoluções” nos são extremamente úteis.

Compreender um caso e o outro destas mudanças estruturais (ao nível do produto e ao nível da estrutura) implica fazer perguntas diferentes, a utilização de metodologias (de investigação e de utilização) adaptadas ao problema visado, abordagens distintas.

A dificuldade é que o conhecimento está estruturado em disciplinas “isoladas” e “independentes” e pouca atenção é dada à interdisciplinaridade e ainda menos à transdisciplinaridade. Os problemas são, assim, tratados de forma independente e afastada dos problemas a que devem dar resposta, ou melhor, estes problemas não são tratados.

Temos, conseqüentemente, dois tipos de dificuldades, um provocado pelo produto, um outro provocado pelo modo de funcionamento da estrutura que disponibiliza o produto.

Em relação ao produto – temos um conflito nítido entre duas tendências, 1 – se é uma oferta única e exclusiva, onde há que ter em consideração a capacidade de disponibilizar, de entregar o produto, portanto, centrado na quantidade e na distribuição (deliver) ou, pelo contrário, 2 - se há um largo leque de escolhas que o cliente pode fazer e, portanto, é fundamental cuidar não só da capacidade de resposta, da disponibilização dos produtos solicitados, a sua quantidade e a sua distribuição como no ponto anterior, mas também de apresentar este produto de uma forma competitiva, a qualidade e até a possibilidade de personalização, de modo a ganhar uma quota de mercado interessante.



Em relação à estrutura – temos também, problemas idênticos, com a existência de duas possibilidades: 1- uma estrutura organizativa que fornece a actividade desportiva em exclusividade, quando esta actividade não é mesmo obrigatória, como acontece no ensino (também ele obrigatório ou não) e 2- uma estrutura organizativa que tem que concorrer num mercado aberto e livre, onde existem ofertas alternativas.

Veja-se como o problema de base quer num caso quer no outro é idêntico (para não dizermos igual) aos que existem no confronto entre uma economia de planeamento central com uma economia de mercado. Chamamos, novamente, a atenção para as dificuldades vividas na passagem de uma destas para a outra, quer num sentido quer no outro, o tempo de adaptação que leva e os conflitos que esta mudança gera (sempre). No caso do desporto temos ainda uma dificuldade maior, pois ambos os contextos (ao nível do produto e da estrutura) são obrigados a conviver num mesmo espaço e a partilhar infra-estruturas e organizações e até utilizadores, numa “concorrência” muitas vezes desleal e enviesada, em que (ainda por cima) o Estado é, sem dúvida, o maior fomentador.

E em ambos os casos, para não simplificar, o mesmo produto, a mesma actividade desportiva, é apresentada como meio de educação e/ou de saúde e/ou de espectáculo e/ou de lazer, etc., sendo sem dúvida de todos eles, mas com predominâncias diferentes e com um enfoque dado pela organização produtora e pelo treinador que faz com que a sua gestão tenha mais incidência num sentido ou noutro.

Dada a complexidade destes processos e, talvez até mesmo mais importante, a falta de consciência e o conhecimento da sua existência (no desporto e em campos sobrepostos e em muitos aspectos até coincidentes, como a educação, a saúde, etc.), não será de estranhar a dificuldade existente na definição de opções e, conseqüentemente, a operacionalização coerente de processos que não sejam ambíguos e que possuam estruturas organizacionais que possibilitem uma actuação eficiente.

Alguns exemplos no desporto

Levantámos, assim, sete questões que, à escala a que pretendemos abordar o tema “O Desenvolvimento Regional por Meio do Desporto”, são essenciais e não podemos deixar de ter em consideração. A saber:



1. A relatividade dos custos de um produto do desporto com grande significado, não só em relação ao próprio produto, mas também ao contexto em que é disponibilizado e igualmente àquele em que é utilizado. A ausência de um suporte material que possa ser um referencial estabilizador;
2. A dificuldade de estabelecer (e quantificar) uma relação benefícios/custos, que permitam compreender os benefícios obtidos que vão para além dos meros custos/benefícios financeiros e considerando o âmbito de utilização e o tipo de produto (saúde, educação, espectáculo, etc.) em que uma actividade desportiva intervém. A utilização de diferentes “moedas” e a inexistência de uma tabela de câmbios credível;
3. O desfasamento temporal entre o compromisso de “aquisição” do produto e o âmbito em que se pretende utilizar esse produto;
4. O “equilíbrio” entre um produto “único” (eventualmente obrigatório) e um produto multifacetado com possibilidade de ser personalizado para o “cliente”;
5. Um conflito e em simultâneo convivência entre mercado/monopólio na “distribuição” do desporto;
6. O mesmo produto (actividade desportiva), com as mesmas regras e processos, servir um vasto leque de objectivos e pretensões (meio de educação e/ou de saúde e/ou de espectáculo e/ou de lazer, etc.) e, em consequência, ter de actuar em diferentes contextos (embora ligados por um imaginário comum);
7. As mudanças profundas, nos contextos onde o desporto actua, e a reduzida consciência (ou até preocupação), sobre as incongruências que estão na origem de conflitos e choques (estes bem visíveis, e que se pretende evitar).

Estas questões, numa escala mais pequena e com outro tipo de objectivos (nomeadamente o aprofundamento do estudo de cada um destes tópicos) poderiam ser problemas centrais de um trabalho de investigação.

Porém, aqui o estudo que nos propomos fazer é o de compreender as estratégias que poderiam ser seguidas para a utilização do desporto como instrumento e meio do desenvolvimento regional, neste caso numa situação concreta da Região Autónoma da Madeira (RAM).

Estes sete tópicos não são mais, deste modo, do que dificuldades que nos convém resolver para podermos trabalhar na resposta ao problema a que nos interessa resolver, podendo, eventualmente, ser (todos ou alguns deles) variáveis de um problema mais vasto que abaixo iremos definir. Poderão ser, também (todos ou alguns deles), paradoxos, erros de raciocínio, incongruências, ou muitas outras coisas mais. A



Filosofia da Ciência esclarece-nos, hoje, sobre um vasto conjunto de “dificuldades” sobre as formas como encaramos os problemas, as estratégias de resposta e os instrumentos utilizados, etc., mostrando as incapacidades que temos que assumir.

No entanto queremos aqui deixar claro que estes fenómenos são um condicionamento a ter em conta na execução do estudo sobre o desenvolvimento regional na RAM com base no desporto. O estudo destes fenómenos e da sua origem é feito de uma forma mais aprofundada no livro de que somos co-autores, *A Rotura – O Processo Pedagógico*, agora no prelo.

Salientamos ainda que apesar de não aprofundarmos, aqui, o tema, chamamos a atenção para a influência destas problemáticas na metodologia que propomos para este tipo de estudo.

O PROBLEMA DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL NA RAM ATRAVÉS DO INSTRUMENTO DESPORTO

O desenvolvimento regional na RAM através do desporto não pode ser tratado de uma forma eficiente pela simples análise pontual de preferências pessoais e/ou custos financeiros.

É fundamental compreender a complexidade do assunto ao nível das estruturas organizacionais, de que acima levantamos alguns aspectos que consideramos essenciais, embora de uma forma breve e, conseqüentemente, sucinta.

É também essencial perceber o próprio produto, o desporto, na sua funcionalidade e não meramente em termos descritivos, pois foram a natureza e as características deste desporto, logicamente na sua dialéctica com o contexto, que gerou esta teia complexa que é necessário compreender para podermos retirar as vantagens possíveis com custos tão reduzidos quanto seja exequível e, ainda, com efeitos colaterais (um equilíbrio entre os positivos e os negativos) mais favoráveis.

No âmbito deste trabalho iremos, assim, considerar três aspectos:

1. Um problema global envolvendo as dialécticas e as coerências: a) do conhecimento do desporto; b) das estratégias possíveis e a forma de seleccionar as mais adaptadas a diferentes contextos; c) das estruturas organizacionais. A nossa preocupação estará, aqui, no todo e não nos seus aspectos pontuais, nas interligações que se estabelecem nesse todo e não nas coerências locais, nas necessidades que se



estabelecem a uma escala capaz de nos permitir ver o todo e não o pormenor do particular.

2. A capacidade de fazer uma contabilização financeira correcta, de modo a podermos ter uma noção dos custos e das suas relações a este nível (financeiro).
3. As implicações de centrar a nossa análise no homem como actor do fenómeno desportivo e não nos contextos em que a actividade desportiva se dá.

Vivemos uma época em que a noção de crise (no sentido kuhniiano do termo – isto é, a dificuldade de responder eficientemente aos problemas actuais com o conhecimento disponível e a necessidade de uma rotura que leve a “uma nova ciência normal”) é muitas vezes empregue para justificar o sentimento de impotência perante uma evolução dos acontecimentos que não dominamos e nos arrasta inexoravelmente em direcções que não conseguimos definir. É como dizemos um “sentimento”, portanto é necessário fundamentá-lo, para que possa ser tratado em termos científicos de modo a podermos dispor de um conhecimento estruturado e eficiente sem custos escusados.

Estes três pontos que levantamos bastariam para justificar esta crise sentida. No entanto uma mudança de paradigma, uma rotura, é algo que leva muito tempo a implantar-se. Assim, enquanto tratamos em termos de investigação e no quadro institucional adequado, levantamos estas três questões como problemas a considerar no âmbito de uma acção de desenvolvimento regional na RAM, estabelecendo uma ponte de I, D & T que evita que se esteja a pensar este desenvolvimento em termos já ultrapassados com os consequentes prejuízos em termos de um empenhamento deficiente de recursos e de vontades (estas muitas vezes irrecuperáveis ao contrário daqueles).

O caminho faz-se caminhando. É evidente que podemos comprar “caminhos” já feitos no estrangeiro, muitas vezes quando os outros já não os querem e “estão a deitar fora”. Mas podemos (devemos, pensamos nós) aprender, também, a viver um processo dinâmico onde o conhecimento (num processo dinâmico da investigação), o desenvolvimento e a tecnologia avançam em conjunto, potenciando-se mutuamente pelas dialécticas que estabelecem e pelas sinergias que geram. Valorizam-se, em simultâneo, as nossas potencialidades e obtêm-se mais-valias superiores, sem que os riscos sejam maiores, pois os riscos mais graves que hoje podemos correr são o de “ficar parados a ver passar os comboios” num mundo globalizado onde os índices de crescimento de 3% e 4% (note-se que nem falamos de 0,3 ou 0,4%, uma vez que são



indicadores de morte próxima) indicam um “povo velho”, velho por ser incapaz de potenciar os meios e recursos já existentes mas que precisam de “capacidades humanas” para “florescer”.

A METODOLOGIA UTILIZADA PARA PODERMOS IMPLEMENTAR EFICIENTEMENTE UM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Pensamos que seria natural, dado o contexto de investigação em que vivemos com a dominância da intervenção da universidade e até com as formas de avaliação (quer dos investigadores, quer das instituições) em que há uma preponderância do número e da classificação dos artigos publicados, que as questões (sete) levantadas como base para o problema levantado dessem lugar a sete (ou mais) artigos independentes, pois o retorno seria não só mais fácil como maior. Porém uma metodologia destas não daria, pensamos nós, qualquer resposta válida ao problema que levantamos e, portanto, essa investigação pouco valor teria para suportar, no todo ou em parte, o desenvolvimento regional.

Citamos, instrumento que também consideramos essencial para podermos tratar de uma forma eficiente o desenvolvimento regional na nossa área de especialidade, uma posição que consta de um livro que desenvolvemos com vários outros autores e que define uma posição estratégica fundamental para podermos termos um conhecimento operacional: “O papel da Universidade não é o de espreitar ao microscópio e dizer o que se passa entre a lâmina e a lamela (e eventualmente escrever um artigo ISI), mas sim olhar para o futuro e dizer como o que se passa entre a lâmina e a lamela deve influenciar esse futuro” (1).

Não querendo aprofundar o conhecimento de acontecimentos mas visando compreender e ser capaz de actuar sobre as dinâmicas sociais tendo em vista o desenvolvimento regional através de um instrumento, o desporto, pensamos que a metodologia a utilizar, até pelos alertas que acima deixamos, tem de passar pela construção de conjecturas (cenários prospectivos) através da quais possamos comparar opções e até quantificar alternativas de modo a que, de acordo com as opções e orientações seguidas possam ser definidas estratégias e políticas alternativas, mas que, em simultâneo, se estabeleça uma base comum para o desenvolvimento regional tendo o desporto como factor aglutinador.

A UMA, com as suas múltiplas valências (e mesmo cânones) constituídas pelas diferentes áreas do conhecimento tratadas, pode ser uma mais-valia importante para o



desenvolvimento de projectos desta natureza, até porque a própria Universidade deverá ter, naturalmente, interesse em fazer uma investigação em muitos aspectos (se bem que não todos, claro) ligados à comunidade em que se integra (extensão universitária) e em valorizar o apoio a este tipo de acções.

Assim como bibliografia de suporte chamamos a atenção para Karl Popper (7, 8) na fundamentação de um processo baseado na construção de conjecturas e a consolidação destas através das tentativas de refutação, os alertas de Thomas Kuhn (5) para os processos de rotura e a construção da “nova ciência” e de Ian Hacking (4) na análise da importância dos instrumentos e Nancy Cartright (3) sobre o valor, os riscos e as implicações do emprego de modelos.

UMA PRIMEIRA ANÁLISE E UMA OPINIÃO

As questões levantadas acima podem ser um pouco mais desenvolvidas no âmbito deste trabalho, não para encontrar respostas mas para que se clarifique um pouco mais os problemas a tratar. Como é evidente, não procuramos aqui a definição de respostas, mas sim a caracterização dos problemas a enfrentar o que constitui, sem dúvida, uma parte fundamental de um trabalho que desenvolve uma temática conceptual de estruturação de um quadro de operacionalização. Temos, assim:

1. Um problema global envolvendo as dialécticas e as coerências: a) do conhecimento do desporto; b) das estratégias possíveis e a forma de seleccionar as mais adaptadas a diferentes contextos; c) das estruturas organizacionais. A nossa preocupação estará, aqui, no todo e não nos seus aspectos pontuais, nas interligações que se estabelecem nesse todo e não nas coerências locais, nas necessidades que se estabelecem a uma escala capaz de nos permitir ver o todo e não o pormenor do particular.

As estruturas organizacionais devem ser uma ferramenta ajustável aos problemas que enfrentam e, conseqüentemente, perceber quando há que fazer os acertos necessários e quais são as adaptações a fazer. Estamos (em Portugal como um todo e a nível regional e autárquico; no desporto; na universidade; no ensino; nas empresas; etc.) a terminar um período em que era necessário criar as infra-estruturas de base (saneamento básico, electrificação, estradas, escolas, etc.), aproveitando financiamentos disponíveis. A urgência exigia voluntarismo e até a disponibilidade para correr alguns riscos por não haver planos de conjunto nem tempo para os



elaborar. Foi necessário ir para a frente e construir. É preciso, porém, saber quando mudar de objectivos e passar a novas estratégias.

Pensamos que atingimos a altura de passar de um predominância do crescimento para a do desenvolvimento, para a definição de objectivos que se centrem na qualidade e coerência dos resultados obtidos e, certamente, dos meios e recursos utilizados. Não vale a pena ficarmos no debate do passado, há que partir de onde estamos para um futuro que queremos atingir e que, para isso, devemos fazer opções e definir. Temos, portanto, de projectar o futuro.

Esta é uma mudança que, se conseguirmos começar hoje e formos capazes de manter uma pressão constante sobre os acontecimentos, poderá materializar-se, plenamente daqui a quinze ou vinte anos. É nestes prazos que devemos pensar e operar.

Ao nível do desporto é necessário repensar o seu próprio conceito, pois o desporto deve ser considerado nas suas múltiplas vertentes (como atrás referenciamos), o que irá influenciar todas as outras áreas, nomeadamente a área empresarial relacionada com o turismo, que numa região com as características e com o nível de desenvolvimento da RAM, deverá cada vez mais assumir um papel central, mais a mais quando a área empresarial ligada à construção de grandes infra-estruturas (vias de comunicação, etc.), previsivelmente sofrerá (já está a sofrer) um decréscimo acentuado.

Contudo, é possível que quem seja de outras áreas empresariais (nomeadamente a hotelaria), possa pensar que um novo conceito de desporto não é problema seu, que isso não tem implicações com as suas áreas de negócio.

Ora, isso será negligenciar o papel de atractor turístico que o desporto assume já se pensarmos que ninguém vem para a RAM sem trazer um fato de banho, equipamento para poder andar “ao ar livre” (naturalmente as pessoas terão tendência a pensar em exemplos como o que se passa ao nível do golfe e do ski, finais de um processo evolutivo longo, i.e., mais de cinquenta anos), mas que se pode facilmente ampliar imenso se pensarmos numa relação custos /benefícios e se formos capazes de iniciar, também, “um processo” que daqui a 15 ou 20 anos possa também estar “em regime e velocidade de cruzeiro” (Nota – 20 anos poderão parecer um prazo muito longo, mas o que hoje se vive no turismo teve início há quase 100 anos com a implantação da



“escola de turismo suíça”, e a sua capacidade de formação de pessoal – os empregados formavam às sete da manhã, ou antes, e eram inspeccionados ao nível “tens as unhas sujas estás despedido” – que faz com que se encontrem madeirenses na chefia de serviços de hotelaria em “todo o mundo”).

Certamente que a RAM dificilmente será competitiva nesses dois mercados, (golfe e ski, se nos limitarmos a procurar o que vemos “no estrangeiro”, e os turistas também não virão para cá para se fecharem num pavilhão de escola, ou numa piscina que é igual a muitas outras de que podem dispor lá “na terra deles”).

Mas poderá ser diferente se identificarmos e potenciarmos áreas de excelência em que será lógico investir. Podemos afirmar que a RAM apresenta condições únicas de proximidade entre a “Serra” e o “Mar” e micro climas muito diversos, o que possibilita que se minimizem os custos e se possam maximizar os benefícios inerentes, quer à solicitação nos indivíduos (turistas, desportistas, população residente) de comportamentos distintos, quer a solicitação dos mesmos tipos de comportamentos mas em contextos muito diversificados.

Mas este tipo de aposta implica que sejam equacionadas sinergias que possibilitem, com investimentos tão baixos quanto possível, em articulação com outros quadros de utilizadores nomeadamente, a escola e com as autarquias, no que respeita à rendibilização das infra-estruturas desportivas (construção, manutenção, gestão e utilização). Contudo, será necessário que o desporto do hotel, da escola e o desporto autárquico, tenham também eles uma outra dimensão, que deve ultrapassar a “happy hour” junto à piscina e o Health Club, os 50 minutos de cada aula de Educação Física e as aulas de ginástica de manutenção e eventos de fim-de-semana na casa do povo.

A facturação do hotel tem de aumentar não só ao nível do alojamento, alimentação e afins, mas também com um conjunto de outros produtos como o desporto, mas este não pode ficar completamente entregue à empresa que coloca uma carrinha à porta do hotel. A fidelização do cliente não pode passar apenas pelo clima e pela simpatia das pessoas, mas também porque existem experiencias que ele ainda não vivenciou mas quer vivenciar (ou repetir para se superar, aumentando os seus limites), pelo que necessita de voltar.



Este tipo de propostas, na lógica do experiencial (6), devem ser potenciadas com a já falada articulação de diferentes vertentes, associando por exemplo, a actividade desportiva, a gastronomia, a cultura e o património natural e a biodiversidade através de uma estadia de 3-4 dias num veleiro em alto mar, 2 dias no hotel e mais 2-3 dias numa expedição na serra.

Uma dinâmica com estas características, possibilita inclusive que a gestão das camas do hotel possa assumir nuances que lhe permitem aumentar exponencialmente o número de hóspedes (residentes e em transit) sem que tenha de investir em ampliações de infra-estruturas (e no aumento dos recursos humanos) que muito provavelmente apenas serão rentabilizadas muito pontualmente, a reboque de eventos externos ao próprio hotel.

2. A capacidade de fazer uma contabilização financeira correcta, de modo a podermos ter uma noção dos custos e das suas relações a este nível (financeiro).

A implementação do tipo de proposta abordada anteriormente, exigindo uma coordenação geral onde o que tem de mudar não é apenas o conceito de desporto, mas o de escola, o de gestão autárquica e de gestão hoteleira, exige que se consigam objectivar os custos e benefícios deste tipo de processo para que a relação custos /benefícios não seja uma mera impressão ou “um acho que”.

Vejamos um exemplo ilustrativo:

A aquisição de um Veleiro (como referimos atrás) poderá parecer um investimento avultado quando analisado isoladamente e em valor absoluto, mas com uma análise de custos-benefícios, numa lógica de rendibilização conjunta hotel-escola-autarquia, rapidamente será possível chegar à conclusão que poderá ser um investimento com um retorno muito superior ao investimento num pavilhão (e até mesmo um investimento inicial muito inferior).

A título comparativo, com um investimento inicial entre 400 e 600 mil euros, tanto poderemos investir num pavilhão (sem contabilizar o preço do terreno, que dependendo da localização pode ser muito superior ao da própria construção), como em dez veleiros para alto mar (10 a 12 metros, podendo alojar 10 a 12 pessoas).

De uma forma muito simplificada:



Com um veleiro:

- Uma taxa de utilização que poderá ser de 24 sobre 24 h durante grande parte do tempo, oito ou nove meses por ano;
- Maior parte da manutenção a cargo dos próprios utilizadores, tirando algumas revisões de fundo a realizar por especialistas;
- Solicitação de comportamentos com uma dinâmica muito específica e única em contexto de grandes espaços em que a integração no meio envolvente assume uma grande predominância;
- Exploração dos imaginários e noção de hapennig;
- Atractivo para utilização por parte de turistas e residentes (alunos, desportistas e munícipes);
- Vida útil “máxima” de 25 a 30 anos.

Com um pavilhão:

- Uma taxa de utilização diária sempre inferior a 12h, oito a nove meses por ano;
- Manutenção e vigilância diárias exigindo funcionários próprios;
- Comportamentos solicitados em contextos habituais;
- Utilizado essencialmente por residentes (alunos, desportistas e munícipes);
- Imaginários solicitados muito banalizados;
- Vida útil “máxima” de 25 a 30 anos.

A RAM pelas suas características insulares e orográficas possui condições ímpares para que se possam desenvolver actividades centradas no mar, mas temos que reconhecer que a imagem das actividades neste contexto ainda são consideradas “caras” e ainda impera a frase utilizada pela rainha Vitória (Reino Unido) de “o mar não é para pelintras”. Mas, como em muitas outras coisas, os tempos mudaram, novas tecnologias e processos (fibras, plásticos, catamarans, comunicações e electrónica, etc.) alteraram radicalmente as condições de utilização, embora não a imagem.



A possibilidade de implantação de estações de estudo piloto ao nível dos processos de implementação deste tipo de produtos e das resistências que os mesmos geram aos mais diferentes níveis (investidores, produtores, consumidores, instituições, etc.) estão também muito facilitadas nas condições de isolamento (relativo) e na diversidade que a RAM (Madeira, Porto Santo, Desertas, Selvagens e um grande espaço de oceano superfície e profundidade, não esqueçamos).

3. As implicações de centrar a nossa análise no homem como actor do fenómeno desportivo e não nos contextos em que a actividade desportiva se dá.

Para que nos centremos no Homem enquanto actor do fenómeno desportivo é fundamental que definamos a que Homem nos estamos a referir. Tal como não basta falar em desporto para que definamos o seu conceito e possamos a partir daí fazer generalizações (muitas delas perigosas), também quando falamos do Homem, temos de explicitar o que isso significa. Seja ele, produtor de desporto, gestor hoteleiro, autarca, ou o cliente/consumidor do produto desporto, na escola, no hotel, na autarquia, estamos sempre a falar num mesmo Homem, individualidade, que deve estar integrado (de uma forma correcta e rentável) num mundo de hoje, o mesmo mundo embora com características locais específicas.

Temos ainda que, simultaneamente, pensar no Homem que hoje temos e no que queremos ter ou teremos mesmo que não queiramos, daqui a 15 ou 20 anos.

Talvez não seja possível saber o que o futuro nos reserva, mesmo com a elaboração de estudos prospectivos que delimitem cenários credíveis, a margem de erro será sempre muito elevada. Porém, num quadro de mudança e de inovação acelerada como o que vivemos, parece ser prudente que se perspetive que um Homem com capacidade de adaptação, com sentido crítico, com elevado grau de autonomia, com capacidade de tomar decisões em diferentes contextos, possa ser um Homem com capacidades e competências para ver aumentadas as suas probabilidades de sucesso.

Muito provavelmente este tipo de Homem, enquanto turista, não se contentará com a participação regimentada e massificada de visitas guiadas padronizadas e impessoais, a quem se solicita que seja é um mero espectador passivo e bem comportado, no fundo que se limite a ser contemplativo, das belezas que outros por ele seleccionaram.



Ora, certamente que não acreditamos que quem quiser estar no mercado do turismo de forma competitiva, diríamos mesmo sobreviver nesse mercado, coloque sequer a hipótese de não estar preparado para um Homem pró-activo, que exige processos personalizados e desafios que solicitem comportamentos que o ajudem a transformar-se.

Assim, no que respeita à situação analisada anteriormente, convém salientar que a rentabilização da utilização dum veleiro não é compatível com: a) uma escola centrada no ensino e não na aprendizagem, com aulas de 50 minutos encarreiradas umas nas outras, onde os conhecimentos são despejados a uma cadência regulada e regulamentada por programas disciplinares isolados e parcelares; b) uma autarquia preocupada essencialmente em distribuir uns subsídios (que servem para alimentar as clientelas) pelas colectividades do município; c) com hotéis que se centram nos serviços que prestam ao nível do alojamento, serviços de restauração e similares.

É necessário que se compreenda o desporto (e de uma maneira geral os diferentes fenómenos), de uma forma funcional, que se conheçam os princípios activos de cada actividade, os comportamentos que se solicitam, a forma como com a posologia adequada se conseguem induzir, isto tentando alcançar objectivos imediatos (onde os indivíduos se realizam e motivam) que nos permitam cumprir com os objectivos mediatos (transformações no próprio individuo) que se querem promover e alcançar.

CONCLUSÕES

No desporto, a área em que centramos esta comunicação, e mais especificamente a optimização do desporto enquanto factor de desenvolvimento regional, nomeadamente no que concerne às suas estruturas organizacionais, da análise das condições existentes, julgamos que a solução mais eficiente, considerando taxas de ocupação, as motivações dos desportistas, os custos reais das actividades, os objectivos visados, as mais-valias geradas e outros factores intervenientes, está em fazer com que grande parte dos custos possam ser suportados por populações visitantes (turistas), anulando ou reduzindo muito o custo para as populações locais, os reais proprietários das condições contextuais, mesmo que de uma forma delegada nos seus representantes a nível estatal.

Em síntese, de uma forma muito simplificada, diremos que o que pensamos estar em causa, ao nível do incremento da importância do desporto na área do turismo, não será



tanto o aumento exponencial da construção de novos hotéis, ou de infra-estruturas desportivas tradicionais, mas essencialmente a modificação do quadro de referência e de intervenção que possibilite o gerar de mais-valias sem que se devam fazer investimentos financeiros sectoriais e parcelares, mas sim optimizando as articulações que são passíveis de acontecer numa região com as características da RAM. Pensamos, assim, que é essencial coordenar e gerar dialécticas entre o sector empresarial ligado ao turismo, o sistema educativo, o sistema desportivo, o sistema de saúde e o património natural e histórico-cultural regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almada, F., Fernando, C., Lopes, H., Vicente, A. (no prelo). *A Rotura – O Processo Pedagógico*. Torres Novas: Edição VML.

Almada, F., Fernando, C., Lopes, H., Vicente, A., Vitória, M. (2008). *A Rotura – A Sistemática das Actividades Desportivas*. Torres Novas: Edição VML.

Cartwright, N. (2006). Les lois de physique sont fictives!. *Sciences et Avenir* Hors-Série, Juillet/Août. 11-15.

Hacking, I. (1992). Refazer o Mundo. In *A Ciência como Cultura*. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda. 104-118.

Kuhn, T. (1997). *A Estrutura das Revoluções Científicas* (5ª ed.). São Paulo: Editora Perspectiva.

Moore, K. (2006). Marketing o fim do conceito. *Economia Pura*. Agosto/Setembro. 18-20.

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.