

Montanhismo e educação

Fabio Raimo de Oliveira

"A verdadeira viagem de descoberta não consiste em sair a procura de novas paisagens, mas de possuir novos olhos."

Marcel Proust

São 11:30 da manhã. Estamos subindo há quase oito horas. Nosso objetivo é atingir os 4.275 metros do topo do Blanca Peak, Colorado, EUA, uma montanha sagrada para os índios navajo da região e um desafio tentador para os montanhistas - no Colorado, é o pico de mais de 14.000 pés cuja rota normal de subida é a mais técnica e exposta. O cume está cada vez mais próximo. Penso no quanto andamos para chegar até aqui. Dez dias atrás éramos um grupo de desconhecidos, hoje formamos um grupo coeso em busca de um objetivo comum.

Estou na frente do grupo e a pouco mais de 50 passos do topo quando resolvo parar. Ao olhar para trás vejo que cada um dos cinco se encontra em um lugar distinto da crista, lutando contra obstáculos diferentes para vencer esta subida. Estava tendo que lutar contra minha impaciência e mania de fazer tudo do meu jeito - por que é que eles demoram tanto, eu me perguntava. Alguns metros atrás de mim está Cricket, uma californiana de 21 anos, triatleta, cuidando de cada movimento feito nas pedras soltas de uma crista afiada que deixa penhascos de ambos os lados. Estampado em seu rosto pode ser visto o receio de um passo errado. Junto dela vem Melanie, empresária de 32 anos da Nova Zelândia, visivelmente fora de seu ambiente natural, lutando contra a falta de ar e fadiga muscular para chegar até aqui. Elas quase não falam, andam juntas em cumplicidade e apoio mútuo, pensando em um passo por vez, suas mentes certamente num estado de concentração típico de quem está empenhado em algo sério, onde um erro pode chegar a ser fatal, mas onde o sucesso depende completamente de esforço pessoal no presente e na lições do passado. Cerca de 100 metros atrás delas vêm Robert e Bill, canadenses de cerca de 30 anos, batendo papo como quem anda na rua enquanto continuam subindo. Parece que para eles é difícil se dar conta da seriedade de sua situação. Mas então que grupo coeso em busca de um objetivo comum é este?

Neste momento, sem palavras decidimos nos juntar para atingirmos o cume juntos. Nos agrupamos a alguns metros do topo e às 12 horas chegamos ao cume juntos. Excitação, alegria, alívio, sensação de missão cumprida... Não sei.

Com certeza o gesto simples e simbólico desta chegada juntos significou muita coisa. Para uns foi um obstáculo físico vencido, para outros um obstáculo psicológico e para outros um obstáculo social. Esta experiência ensinou coisas valiosas que cada um de nós vai carregar para o resto das vidas. Parece exagero? Pode parecer, mas na

verdade a montanha só aceita aqueles que vivem deliberadamente.

Ao longo dos dez dias que antecederam esta ascensão ao Blanca Peak tivemos a oportunidade de explorar muitas coisas juntos. Estudamos mapas, planejamos cardápios, checamos material de escalada, caminhamos juntos, cuidamos de bolhas nos pés, brigamos por diversas razões, nos revezamos na navegação, combinamos horários de despertar, cozinhamos uns para os outros, dividimos a mesma barraca, nos encantamos com as qualidades e nos irritamos com os defeitos alheios.

Foram dias intensos e de muito aprendizado. Embora estivéssemos a maior parte do tempo ocupados com a parte técnica de montanha, como navegação, observação do tempo, escolha de rotas, equipamentos, planejamento etc., o maior aprendizado foi algo que difícil de ser tocado: nossa relação conosco mesmos, com os outros e com o ambiente. Vivenciamos desafios, riscos, desentendimentos, limites, alegrias.

Estávamos no nosso mundo. Um mundo formado por cinco pessoas, seus objetivos, qualidades e limitações; seus equipamentos e conhecimentos destes e pelas sempre presentes montanhas. Um mundo perfeito, já que todas as condições para o que poderia e não poderia ser alcançado estavam lá, onde o encontro entre a iniciativa de cada um do grupo somava-se ao mundo natural e produzia grandes resultados. Cinco pessoas que buscavam viver melhor, e por isso escalavam montanhas.

Mas o que é que tudo isso tem a ver com educação? Até onde a maioria das pessoas tem conhecimento, montanhismo é um esporte de alto risco - e conseqüentemente recompensas - que pessoas em busca de limites praticam, certo? Nem sempre.

Bases filosóficas e história da outdoor adventure education¹

O que atrai as pessoas às montanhas é muito mais que um esporte. Certamente o montanhismo é um estilo de vida para muitos, com um significado místico e espiritual; mas para todos montanhistas, em maior ou menor grau, o encontro com as montanhas transcende à exploração do mundo físico e desconhecido e se torna uma exploração do desconhecido de nossas próprias almas e mentes.

John Muir descreve muito bem as recompensas que esperam aqueles que se aventuram na natureza: “Suba as montanhas e sinta seus ares. A paz da natureza fluirá para dentro de você como o sol flui para dentro das árvores. Os ventos soprarão sua novidade em ti, e as tempestades sua energia, enquanto as preocupações cairão como folhas no outono.”²

¹ Alguns termos foram mantidos em sua forma original inglês, por desconhecimento de termos específicos em nossa língua e para não alterar seu significado intrínseco com uma tradução mal feita.

² Wolf, Linnie Marsh, ed. *John of the Mountains: the Unpublished Journals of John Muir*. Madison: University of

Esse efeito da comunhão do Homem com a natureza não se limita a montanhistas, mas a todos que se dispõem a arcar com o esforço necessário e a debruçar dentro de si para buscar os recursos para ultrapassar até os problemas mais difíceis por uma recompensa espiritual, intangível.

Bonatti, famoso montanhista italiano, explica que a psique do montanhista é adaptada para realização de tarefas difíceis e não se contenta com a mediocridade tão comumente encontrada na sociedade contemporânea industrializada - sociedade onde as pessoas se acomodam em ser somente uma fração de seu potencial - e que eles assumem riscos por livre opção para vivenciar um tipo de elevação de espírito que influencia profundamente seu caráter.³ Não que montanhistas sejam super-homens, mas esta leitura explica um pouco o porquê de riscos.

Ainda explorando o sentido psicológico desta atividade, a teoria do exercício do risco do Dr. Sol Ray Rosenthal concluiu que “há algo no risco que amplifica a existência das pessoas, algo tão real e de tamanho impacto que as pessoas que o vivenciaram continuam buscando-o para repetir a experiência” após anos de observação e estudo.⁴ Ele ainda afirma que uma elevação de consciência é comum a pessoas que vivenciam riscos, assim como maior conhecimento sobre limitações e capacidades pessoais. O que é risco para uns pode ser lugar comum para outros mas, independente disso, o risco amplia a percepção por que nos força a uma concentração absoluta no momento presente.

Pessoas procuram aventura porque ela torna suas vidas melhores, funcionando como um caminho para a melhor compreensão do contexto em que vivem. Quinn, na busca pela resposta de “por quê aventurar-se” dissecou a experiência da aventura em subjetividade, descoberta, desejo, determinação, incerteza, excitação, diversão, euforia e crescimento. “O mundo pode ser um lugar pequeno e estreito, se não nos empenharmos em explorá-lo”.⁵ Aventura é uma exploração que requer vivenciar limites, o que traz crescimento e causa uma boa sensação, o que estimula mais exploração, o que acaba movendo as pessoas a realização pessoal. Mas suas recompensas da aventura não vêm facilmente. Como explica Rob Schultheis, “... aventurar-se requer determinação, curiosidade, firmeza e, especialmente, habilidade para solucionar problemas com criatividade.”⁶

A prática do montanhismo, então, pode cunhar pessoas mais equilibradas e responsáveis, através da vivência de experiências onde sobressaem-se o exercício da consciência, o autocontrole em situações adversas e a vitória por seus próprios meios; uma alternativa nos dias de hoje onde há tantas pessoas egocêntricas e indolentes cujas vitórias se limitam a saciar apetites consumistas e mundanos com o mínimo

Wisconsin Press, 1979.

³ Bonatti, Walter. *The Great Days*. Trans. Geoffrey Sutton. London: Victor Gollancz Ltd., 1963

⁴ Furlons, William Berry. “Doctor Danger.” *Outside*. January 1981: 40-42, 92-95.

⁵ Quinn, Bill. “The Essence of Adventure.” *Adventure Education*. Venture Publishing. Pennsylvania, 1990.

⁶ Schultheis, Rob. “The Adventurers.” *Outside*. January 1981: 33-34.

esforço. Mas, de novo, o que é que tudo isso tem a ver com educação? A chave para a resposta desta pergunta é transformação pessoal. Hoje há escolas especializadas em programas e cursos que mesclam montanhismo e pessoas visando o desenvolvimento humano e organizacional.

A idéia de impelir pessoas a situações de aventura com objetivos educacionais não é nova. Platão e Aristóteles já falavam da educação estar diretamente relacionada ao aprendizado da virtude; e “aprender virtude” é a base da filosofia que permeia o que hoje se conhece como *adventure education*. O famoso filósofo e psicólogo do século 19, William James, escreveu o ensaio “The Moral Equivalent of War”⁷. Neste ensaio James argumenta que a guerra, embora pareça uma idéia grotesca, faz emergir virtudes únicas nas pessoas, como fidelidade, coesão, tenacidade, heroísmo, consciência, educação, inventividade, economia, riqueza e vigor físico e mental. O que é necessário, diz ele, é um substituto para a guerra que traga a tona estas mesmas virtudes. O substituto que James propõe é impelir jovens a situações de aventura que usam a natureza como o meio.

Já o início da sistematização de atividades na natureza como instrumento educativo deu-se quando Baden Powell desenvolveu uma série de atividades que constituíram a base do escotismo, e que até hoje são reconhecidas como um valioso recurso para a formação para jovens em todo o mundo. E, enquanto James envelhecia (ele morreu em 1910) um jovem alemão emergia, adotando as bases da filosóficas de Platão, Aristóteles e James. Kurt Hahn, fundador da Outward Bound, é considerado o pai da *adventure education*. O conceito filosófico fundamental que é comum a Platão, Aristóteles, James e Hahn é que no ensino da virtude, quaisquer que sejam os métodos usados para instigar seu desenvolvimento, estes são apenas *meios*, para o *fim* virtude. Os objetivos a serem atingidos não devem ser confundidos com os meios usados para alcançá-los. Quanto mais Hahn clareava suas idéias sobre esta abordagem, mais ele percebia como a utilização da aventura serviria aos mais diversos fins em programas educativos. Lawrence Holt, o parceiro de Hahn na abertura da primeira escola Outward Bound formulou esta passagem que denota a moto filosófico da escola: “O treinamento em Aberdovey deve ser menos um treinamento para o mar do que um treinamento através do mar, e portanto beneficiar todos os tipos de pessoas.”⁸

Desafios e crescimento pessoal

Os programas de *outdoor adventure education* são feitos para proporcionar uma experiência que auxilie pessoas a desenvolverem confiança, compaixão, apreciação pelo trabalho desinteressado e altruísta, e uma relação duradoura com o mundo

⁷ “O Equivalente Moral da Guerra”.

⁸ Miner, S. L. & Boldt, J. *Outward Bound U.S.A.* New York: William Morrow Co. 1981.

natural. Não são cursos de sobrevivência, mas oferecem treinamento em técnicas de montanhismo (e outras atividades de aventura na natureza) onde os estudantes aprendem fazendo, e sua utilização é praticada no dia a dia.

A fórmula de Hahn procura propiciar crescimento pessoal, em programas que oferecem treinamento físico e o conhecimento necessário para realizar certas tarefas, oportunidades para os estudantes obterem pequenos sucessos individuais que vão aumentando sua confiança, e encoraja o desenvolvimento do espírito de equipe que resulta na cooperação e interdependência necessárias para que a equipe alcance seus objetivos.⁹

Os participantes são desafiados, individual e coletivamente, por estarem vivendo em ambientes não familiares e aplicando conhecimentos e habilidades recém adquiridos. Algumas vezes há erros e derrotas, mas vivenciá-los e aprender a superá-los através de ações responsáveis e bem pensadas também é parte essencial da experiência nesses programas.

Vivenciar desafios é aceitar seus processos de mudança de maneira consciente. A importância da consciência das diferentes esferas de “ecologia” - ambiental, social e pessoal - em que vivemos são refletidos em uma expedição de montanha, através do contato com **desafios físicos, pessoais, sociais e ambientais**.

A progressão dos programas segue um formato quase padronizado,¹⁰ que começa com os instrutores ensinando o básico: arrumar mochilas, excursionismo de mínimo impacto, orientação, técnicas e nós para escalada e rapel, técnicas de canoagem ou *rafting*, primeiros socorros, segurança; resumindo, todas as técnicas que são necessárias para as atividades do curso.

O início da expedição é, normalmente, uma caminhada onde os alunos têm oportunidade de aplicar o que estão aprendendo e conhecer o grupo. A equipe se desloca por ambientes naturais aprendendo a tomar as inúmeras pequenas decisões necessárias para que todos cheguem ao destino. Os instrutores cada vez menos têm o papel de guias e o grupo de alunos vai assumindo mais responsabilidade pelo seu conforto e segurança, revezando a liderança e aprendendo a levar em conta opiniões de todos na tomada de decisões e a apoiar uns aos outros.

Os dias são longos, as mochilas são pesadas, o caminho muitas vezes é fora de trilhas. Onde dormir, que rota escolher e outras decisões são tomadas todos os dias. Uma coisa nunca muda: onde o grupo chega é resultado direto de seu esforço.

Os desafios físicos demandam habilidade, paciência, perseverança, visão e trabalho em equipe. Como estes desafios são reais e palpáveis as vitórias são particularmente animadoras. Mas a lição mais importante é perceber que se pode ultrapassar as limitações que a hesitação e o medo de errar causam em cada um.

⁹ <http://www.outwardbound.org/philoscont01.html> 27/04/98 09:44

¹⁰ <http://www.outwardbound.org/philoscont02.html#challenge> 27/04/98 09:52

Encarar os **desafios pessoais** e aprender com eles.

Os alunos vislumbram que a atitude de cada um perante. ??????

Os programas pretendem deixar claro que cada indivíduo tem o poder de realizar muitas escolhas sobre suas atitudes consigo mesmos, com os outros e com a vida, e estimular a confiança, a perseverança e a energia para realizá-las. Ao passar os dias caminhando pela natureza juntos, a jornada coletiva torna-se uma metáfora para a jornada interior, solitária, que cada um tem que tomar para descobrir quem é.

O convívio intenso em um grupo reduzido de pessoas em um universo auto-suficiente oferece um grande **desafio social**. É necessário que o grupo aprenda a conviver da forma eficiente, prazerosa e estimulante. No cotidiano é relativamente fácil, comum e normal evitarmos situações difíceis com outras pessoas. As pessoas são diferentes e têm formas diferentes de se relacionar em grupo. Em uma expedição de montanha não há para onde fugir.

Para que uma expedição tenha sucesso cada membro do grupo deve alcançar seus objetivos individuais em sintonia com os objetivos do grupo. É preciso que se desenvolva comunicação franca e clara, que se ouça sem julgamentos as opiniões diferentes, que se respeitem decisões. O respeito, a compreensão e o apoio aos outros se torna condição essencial.

O papel de ambientes naturais é vital em programas de *outdoor adventure education*. O convívio com onipotência da natureza ajuda a dar proporção e dimensão às coisas, a enxergar as situações de forma holística, traz uma sensação de maravilha singular e, talvez o mais importante de tudo, as situações que são enfrentadas nos ambientes naturais estão fora de controle das pessoas.

As condições climáticas, o relevo, a vegetação e a fauna são variáveis sobre as quais não se tem poder algum. Simplesmente há que se resignar à nossa insignificância, usar os recursos e conhecimentos disponíveis e equacionar os problemas presentes e vindouros da melhor forma possível. Isso se torna um excelente exercício de planejamento - existem objetivos, faz-se uma análise situacional, traçam-se estratégias, executa-se um plano, avaliam-se e readequam-se as ações - e os erros e acertos serão nitidamente sentidos na própria pele.

Um exemplo simples e ilustrativo seria armar acampamento. O objetivo é dormir com conforto e segurança. Na análise da situação são levados em conta fatores internos e externos ao grupo: condição física, experiência, equipamentos, conhecimento técnico, condições climáticas, disponibilidade de áreas de pernoite, disponibilidade de água, paisagem etc. Elabora-se um plano, isto é, escolhe-se onde armar acampamento e isto é feito. A maneira pela qual são utilizados os recursos disponíveis dentro do grupo é que vai determinar sucesso ou fracasso.

Se choveu e a barraca estava mal montada, o grupo se molha. Se a área escolhida não oferece abrigo do vento, a vida acampando se torna mais complicada. Se a área escolhida é muito longe, o grupo caminha noite adentro. A avaliação de

experiências passadas, próprias do grupo ou incorporadas de outras fontes, aliada a quais conseqüências podem ser aceitáveis ou não, é que vão determinar as escolhas do grupo. A única constante é que sempre é necessário adaptar-se ao que a natureza oferece.

O contato com a natureza também fomenta a formação e ampliação da consciência ambiental, ao proporcionar o estabelecimento de uma relação afetiva entre indivíduo e meio ambiente. Os programas são feitos para que os integrantes participem da vida na natureza, apreciem suas maravilhas e saiam com a certeza de seu comprometimento pessoal com a responsabilidade pela qualidade de vida na Terra.

Na natureza, sempre que deixar terreno conhecido e adentrar um novo lugar haverá, junto a sentimentos de curiosidade e excitação, a presença do medo. É o medo ancestral do Desconhecido, e o também o seu primeiro laço com o selvagem que penetra. O que estarás fazendo é explorando.

Wendell Berry¹¹.

Outward Bound

Conhecer a história da Outward Bound ajuda a compreender o nascimento e crescimento de organizações especializadas em programas que utilizam *adventure education*.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os contratorpedeiros alemães freqüentemente afundavam embarcações da marinha inglesa e muitas vidas estavam se perdendo devido aos rigores e dificuldades do Mar do Norte, sendo que as baixas eram mais freqüentes entre os marinheiros jovens, que seriam presumidamente mais fortes.

O educador alemão Kurt Hahn foi designado para auxiliar a reverter este quadro de baixas, e logo percebeu que os marujos mais jovens não estavam tão preparados para os rigores de uma luta pela sobrevivência em mar aberto quanto os veteranos. Eles sucumbiam ao pânico, se desgastavam e desistiam. Assim, Hahn desenvolveu um programa de treinamento para ajudar os jovens recrutas a desenvolverem persistência e fibra, principalmente mental, o que ele acreditava ser um componente tão essencial para a sobrevivência quanto a resistência física. Precisavam desenvolver confiança e controle mental para dominar o medo. E mais do que tudo, precisavam aprender a depender mais deles mesmos do que de barcos de salvamento ou coletes salva vidas.

O treinamento físico constituía grande parte dos programas, mas ênfase maior ainda era colocada em desafiar os jovens para que fossem buscar suas forças e habilidades latentes dentro de si. Hahn dizia: “Há mais em nós do que sabemos. Se

¹¹ Berry, W. , "The One Inch Journey". *The Unforeseen Wilderness*. North Point Press. 1991.

algo nos fizer vislumbrar tal, talvez, pelo resto de nossas vidas, não estaremos dispostos a nos contentar com menos.”¹² O nome dado a este programa de treinamento é familiar às pessoas do mar, e descreve aquele momento que a embarcação deixa as águas protegidas e entra nos perigos e aventuras do mar aberto: *outward bound*.

Hoje, 55 anos depois de Hahn, a Outward Bound é uma organização internacional com mais de 50 escolas e centros em 5 continentes. Ela chegou aos EUA em 1961, através da Colorado Outward Bound School, e se ampliou rapidamente devido ao sucesso de seus programas. Nos EUA, hoje há 5 escolas e 2 centros urbanos. Mais de 300.000 pessoas - de adolescentes a idosos, pobres e ricos - já participaram de seus programas.

Estudantes relatam: “Quando as coisas começam a ficar difíceis, me lembro da Outward Bound, e os problemas parecem mais claros e transponíveis. Meus problemas não mudaram enquanto eu estava no curso, mas eu sei que eu sim”. E outro, no diário de sua experiência solo: “Sinto um sentido de conquista muito maior do que chegar no cume de uma montanha, pois isto não é um triunfo físico, mas sim emocional.”¹³

Este enfoque educativo pode ter valor para o resto da vida. Há tempo dedicado à meditação, escalada, caminhada e outras técnicas relativas ao montanhismo, mas o foco é que os participantes são sempre encorajados a refletir sobre suas ações e como elas afetam suas vidas. Os instrutores da programas de *outdoor education* criam um ambiente não competitivo no qual enfatizam trabalho de equipe e liderança, segurança e capacidade de julgamento, reflexão e avaliação, autoconfiança e compaixão para com os outros. Os instrutores são treinados não só para guiar grupos em segurança, mas também para mediar processos pessoais e de grupo.

NOLS e o treinamento de liderança

Outra escola que é uma referência de excelência em *adventure education* é a NOLS (*National Outdoor Leadership School*); sediada em Lander, Wyoming, EUA, que hoje opera em 4 ramos nos EUA e 3 em outros países, têm cerca de 2.830 alunos/ano e já formou cerca de 47.000 alunos.¹⁴

Sua estória está intimamente ligada à de seu fundador, Paul Petzoldt, um experiente guia de montanha radicado no Wyoming. Enquanto ele ocupava a função de *Chief Instructor* da Colorado Outward Bound School em 1963, sua larga experiência

¹² Colorado Outward Bound School, catálogo de cursos, 1996.

¹³ Anotações pessoais de alunos do curso Whitewater Rafting and Alpine Mountaineering, Pacific Crest Outward Bound School, Junho 1994.

¹⁴ National Outdoor Leadership School, catálogo de cursos, 1998.

como montanhista, aliada à sua preocupação com o uso consciente de áreas naturais e com a qualificação de instrutores, levaram-no a identificar três necessidades básicas que influenciariam a criação da NOLS: expor os participantes aos desafios inerentes do montanhismo, instrutores competentes que satisfizessem seus critérios de líderes neste campo e um novo programa que atendesse aos interesses daqueles que desejassem ampliar seus conhecimentos após ter passado por um curso na Outward Bound. A NOLS foi fundada em 1965 “com a idéia de formar bons instrutores para atuarem em todas escolas e programas que usam a *outdoor adventure education*”.¹⁵

A NOLS oferece programas bastante voltados ao desenvolvimento de técnicas *outdoor* e habilidades pessoais e interpessoais para que seus alunos possam desenvolver atividades *outdoor* com desembaraço e segurança, ou mesmo até para trabalharem com isso. Um dos pontos centrais desses cursos é o exercício de liderança, inerente ao processo dos participantes estarem transformando idéias em ações, avaliando riscos, tomando decisões e trabalhando em equipe para atingir objetivos comuns. Seu lema vem de um antigo provérbio chinês: “O que escuto, esqueço. O que vejo, lembro. O que faço, conheço.”

Através de cursos cujas atividades são montanhismo, escalada, *rafting* e vela, vários componentes da liderança são exercitados: competência, consciência, julgamento e tomada de decisões, tolerância a incertezas e adversidades, comportamento, comunicação, visão e ação. A NOLS acredita que áreas silvestres constituem um local excelente para que as pessoas aprendam e pratiquem liderança. Liderança é definida nos materiais de divulgação da escola como “decisões oportunas e acertadas que auxiliam um grupo a estabelecer e alcançar objetivos realistas. Bons líderes criam um ambiente que inspira indivíduos e grupos a desenvolverem seu potencial pleno”.

As situações são reais e o *feedback* é imediato. Seus alunos são preparados para planejar e liderar expedições seguras à natureza, e a liderança desenvolvida nos programas é aplicável a situações que em muito transcendem atividades *outdoor*.

Para treinar pessoas para fazer boas decisões nas montanhas você deve levá-los para as montanhas, em situações reais, e deixá-los encarar desafios sozinhos. Rapidamente eles aprendem que se decidirem de maneira tola, baseando suas decisões na “fé” ou “esperança” de que as coisas vão dar certo, eles se dão mal. E se eles decidem baseados na realidade, eles tem sucesso.

Paul Petzoldt

Adventure Education e as empresas

A evolução destes programas foi bem descrita por Conjer no seu livro *Learning*

¹⁵ Petzoldt, P. K., *Carta ditada a Mrs. Price*. gravação. Arquivo NOLS, 1965.

to Lead.¹⁶ Quando a geração de “baby boomers” dos EUA foi deixando a adolescência para trás, organizações como a Outward Bound se preocupavam com o encolhimento do mercado para seus cursos. Programas mais curtos começaram a ser oferecidos para adultos, entre eles alguns executivos e administradores. Na década de 70, a Outward Bound já oferecia programas especialmente formulados para ajudar o desenvolvimento do trabalho de equipe dentro de organizações. Outras organizações, copiando este tipo de trabalho, rapidamente surgiam em várias frentes, oferecendo programas especificamente para corporações. E no fim dos anos 80, muitos executivos já podiam dizer que haviam “rapelado” penhasco abaixo ou andado em vias de cordas no alto de árvores, tudo em nome da liderança, do treinamento e da construção de espírito de equipe.

Enquanto programas ao ar livre traziam mudanças à educação de administradores, o movimento New Age também trazia sua influência. Indivíduos que estavam envolvidos na onda do desenvolvimento do “potencial humano” eram como mercadores, trazendo seus produtos - suas técnicas de treinamento - a este novo mercado voltado para administradores. Programas como o Erhard Seminar Training (EST) e o Lifespring (ambos colocando os participantes frente a desafios psicológicos para que estes vasculhassem seu ser interior) vieram mexer com os programas de treinamento de lideranças. Assim como na Outward Bound, inicialmente estes programas eram planejados para o público em geral, mas no fim dos anos 70 seu mercado original se encontrava saturado. Tendo um crescimento limitado em vista, e com a comunidade dos negócios procurando por novas idéias, o próximo - e até natural - mercado para o movimento pelo “potencial humano” foi o mundo das corporações.

Ao mesmo tempo em que o movimento pelo potencial humano e os programas ao ar livre estavam evoluindo, os profissionais em recursos humanos das corporações batalhavam em transferir o aprendizado das salas de aula para o trabalho. Administradores podiam aprender e exercitar capacidade de liderança em simulações, mas ao voltar ao trabalho muitas vezes estas capacidades evaporavam.

As forças emergentes nos anos 80 alteraram dramaticamente o treinamento de liderança nos anos 90 e deixaram os parâmetros da década de 60 parecendo um tanto quanto simplistas. Mas, como em qualquer fase de mudança, é difícil identificar o que tem valor duradouro e o que é como uma onda passageira. Mas antes que possamos compreender o valor destes enfoques no treinamento de liderança, precisamos passar pelas origens da liderança em si mesma. Neste sentido, alguns argumentam que a liderança é fruto da hereditariedade, e daí que os programas de treinamento têm pouco a oferecer. Entretanto, se o desembaraço em liderança vem das experiências do indivíduo e das habilidades aprendidas, então o treinamento pode realmente vir a desempenhar um papel no desenvolvimento de um líder. Dependendo de qual enfoque é o mais acurado, o treinamento pode não ter papel algum ou desempenhar

¹⁶ Conger, R. *Learning to Lead*. ??????????????????????????????

um papel vital.

Algumas diferenciações conceituais...

Neste texto uma série de terminologias vem sendo usadas, muitas em inglês, para tentar caracterizar a abordagem educativa que muitos programas adotam e diferenciar uns programas dos outros. Esperamos que o detalhamento das definições a seguir auxiliem o leitor no entendimento das sutilezas, divergências e semelhanças do trabalho que muitos programas e organizações vêm desenvolvendo.¹⁷

Outdoor Education¹⁸

Este vasto campo a que se dá o nome de *outdoor education* engloba quase tudo, desde uma escala a picos do Himalaia sem oxigênio, até levar um grupo de crianças fora de sala de aula, passando pela observação de aves em um passeio. *Outdoor education* tem sido descrita como um lugar (ambientes naturais), um assunto (processos ecológicos) e um motivo (consciência ambiental).

Uma definição inclui que inclui todos esses aspectos e outros ainda mais profundos é “*outdoor education* é um processo experiencial de aprendizagem que usa todos os sentidos. Ocorre principalmente, mas não exclusivamente, no contato com áreas naturais. A ênfase é o estudo das relações envolvendo pessoas e o mundo natural.”¹⁹

Fica claro que *outdoor education* é mais do que aprender conceitos sobre a natureza. Observando diferentes programas é fácil identificar duas abordagens que são adotadas: a educação ambiental e a *adventure education*. Certamente bons programas de *outdoor education* utilizam elementos das duas abordagens.

Educação Ambiental

Tentar conceituar a educação ambiental de forma a englobar as suas mais diversas visões e linhas de ação seria tarefa para um texto muito mais extenso do que este ora apresentado. O que se pretende aqui é traçar linhas gerais sobre a educação ambiental que possibilite diferenciá-la de outros programas educativos que também englobam a questão ambiental.

De maneira geral, a educação ambiental trata de duas relações principais: estudo das relações ecológicas e outras informações específicas de como se comporta o

¹⁷ Priest, S. “The Semantics of Adventure Education.” *Adventure Education*. Venture Publishing. Pennsylvania, 1990.

¹⁸ Educação ao ar livre.

¹⁹ Priest, S. *op. cit.*

mundo natural, e com a compreensão da interdependência entre nossa sociedade e os recursos naturais. Tão importante quanto disseminar informações sobre ecossistemas específicos ou animais ameaçados de extinção é fazer as pessoas perceberem a extensão do impacto de suas ações na qualidade ambiental.

A educação ambiental talvez crie um pano de fundo onde se possa desenvolver uma sociedade sustentável, ao revertermos essa aparente dicotomia entre meio ambiente e desenvolvimento. Hábitos ambientalmente adequados das pessoas seriam fruto de uma mudança de comportamento, que só ocorre com mudança de valores. Por isso, a exposição a informação não é suficiente e a educação ambiental também visa internalizar, racional e emocionalmente, a relação do ser humano com a natureza.

Adventure Education²⁰

A *adventure education* também trata de duas relações: intrapessoal e interpessoal. A interpessoal sendo a manifestada na interação em um grupo, com questões como comunicação, cooperação, confiança, resolução de conflitos, liderança etc., e a intrapessoal trata de como um indivíduo se relaciona consigo mesmo.

A premissa básica da *adventure education* é que o contato intencional e direto de um indivíduo a desafios, risco e experiências marcantes pode acarretar mudanças. Isso não quer dizer que a *adventure education* cause mudanças; ela objetiva deixar mais clara a necessidade de mudança e procura dar apoio a decisões pessoais de mudar.

Os desafios apresentados na *adventure education* são apresentados de forma a criarem um ambiente onde os indivíduos estejam se exercitando física, emocional e socialmente e sempre aprendendo com isso. Para ampliar a margem de segurança, as atividades são estruturadas de tal forma que os riscos envolvidos nesses desafios sejam percebidos pelos participantes como muito maiores do que realmente são.

O resultado da *adventure education* é desenvolvimento e crescimento pessoais. Ao vivenciar desafios e riscos, só e em grupo, ocorrem experiências pessoais onde os indivíduos aprendem a repensar a maioria de suas crenças e eles aprendem muito sobre si mesmos e sobre sua relação com os outros.

Experiential Education²¹

Este método de educação é resumido no “aprender fazendo”. Da mesma forma que Platão propunha que artesãos aspirantes aprendessem seu ofício exercendo a função e não em salas de aula, David Kolb propõe um modelo onde procura definir e explicar o método de educação experiencial.

Kolb pressupõe que todo conhecimento resulta da interação entre teoria (conceitos abstratos) e experiência. Para entendermos o processo de aprendizagem

²⁰ Educação através da aventura.

²¹ Educação experiencial.

baseado no seu método, vamos dar um olhada na seguinte situação:

Quando deparado com a tarefa de determinar a rota mais rápida para voltar para casa a noite, você primeiro formula uma teoria sobre a solução do problema (concepção abstrata). Daí você testa esta teoria (experiência concreta); reflete sobre ela e possivelmente faz modificações em sua teoria original (reflexão e observação); daí, você testa seu plano modificado baseado na experiência acumulada da execução do primeiro plano (experimentação ativa). Cada vez que este ciclo é completado, você ganha mais saber, e portanto está passando por um processo de educação experiencial.

Completado este ciclo, você identifica em qual(is) estilo(s) de aprendizagem você tende a se apoiar mais ao encontrar situações novas ou diferentes: teoria ou experiência. Ao aplicar este processo de aprendizagem a situações de seu passado, presente e futuro, a aprendizagem se torna intencional, no lugar de acidental. Ao encontrar uma nova situação, você pode tomar decisões conscientes e deliberadas e fazer dela um momento de aprendizagem. Ao ampliar suas escolhas em termos de estilos de aprendizagem você se torna um “aprendiz” de sua própria vida mais eficiente e eficaz.

A educação experiencial pode ser adotada em um sem número de situações de aprendizagem, não estando necessariamente ligada a *outdoor education*. Hoje é bastante freqüente ouvirmos que este ou aquele programa está utilizando a metodologia experiencial ou vivencial.

Montanhismo e liderança no dia a dia...

Entre profissionais de *outdoor adventure education* os termos *hard skills* e *soft skills*²² são bastante conhecidos. Eles são usados para designar tipos de conhecimentos bastante distintos e complementares que os profissionais dessa área devem conhecer e utilizar.

No montanhismo, os *hard skills* são os conhecimentos, técnicas, experiência e habilidades que uma pessoa tem em cartografia; características, uso e manutenção de equipamentos; escalada; culinária de montanha; navegação; excursionismo de mínimo impacto; meteorologia; avalanches; cruzar rios etc. *Hard skills* dizem respeito as atividades físicas e técnicas para realizar atividades *outdoor* de maneira consciente e segura.

Desde crianças, nos ensinam diretamente muitos *hard skills*, como ler e escrever, guiar, operar eletrodomésticos etc. Para desenvolver e ampliar esse tipo de conhecimento, normalmente as pessoas observam, fazem cursos, praticam, acumulam experiência, lêem, estudam, praticam novamente etc. – passam pelo ciclo da *experiential education* descrito por Kolb de forma autodidata.

²² Habilidades *físicas e técnicas* e habilidades *sutis*, respectivamente.

Já os *soft skills* dizem respeito as características pessoais e interpessoais de um indivíduo que são manifestadas na relação com outras pessoas. Talvez pudéssemos descrevê-las como técnicas sociais. Em programas que trabalham com pessoas e seus processos de desenvolvimento elas têm um papel muito importante pois as características pessoais e as relações entre as pessoas criam uma atmosfera de aprendizagem segura dentro do grupo onde novas visões sobre si mesmos e uma nova ordem social podem ser vivenciadas.

Já a aprendizagem e desenvolvimento de *soft skills* não é tão bem compreendida quanto a de técnicas mais “materiais”. Sem dúvida aprendemos sobre assuntos como liderança ou estratégias de tomada de decisão todos os dias, mas será que o que estamos aprendendo pode ser propositadamente aplicado para criar um ambiente social agradável, seguro, consciente e de crescimento? Experiências de vida que influenciam nossas atitudes ocorrem a todo momento, e cabe a cada indivíduo incorporar suas experiências de forma consciente para poder tirar o máximo proveito delas.

Como já vimos, há programas que proporcionam oportunidades para aprendermos e praticarmos *hard* e *soft skills* e talvez realizarmos grandes mudanças em nossas vidas através do montanhismo. Mas, tendo em vista tudo isto, e sabendo que a pessoa é o principal fator determinante da aprendizagem, como desenvolver essas habilidades e técnicas em nosso dia a dia?

John Graham - montanhista, diplomata e diretor de projetos na área de desenvolvimento de liderança - compilou sua experiência e criou um instrumental muito valioso no qual indivíduos podem se basear para praticar e desenvolver *outdoor leadership*, em cada dia de suas vidas. Tudo o que é necessário é vontade, atenção e compromisso. Graham²³ oferece as seguintes dicas, aqui resumidas, para que as pessoas possam assumir sua formação e desenvolvimento de *soft skills* de forma deliberada e consciente:

Liderança

- ✓ Liderança é uma arte a ser aprendida com o tempo, não uma ciência que se aprende de livros.
- ✓ Liderança é um fator crucial e determinante para o sucesso ou fracasso.
- ✓ Não assuma que a liderança eficaz vai surgir do nada quando necessário.
- ✓ Liderança não é comandar pessoas - é liberar as pessoas para fazerem o que é preciso da melhor forma possível.
- ✓ Liderança é a capacidade de fazer um grupo vislumbrar objetivos comuns, com atenção e eficiência que não seria desenvolvida individualmente.
- ✓ Qualquer um pode ser um bom líder.

²³ Graham, John. *Outdoor Leadership - Technique, common sense & self-confidence*. Seattle: The Mountaineers, 1997.

- ✓ Pense no treinamento de liderança como um investimento em segurança e eficiência.
- ✓ Treinamento de liderança beneficia tudo o que fazemos.

Atitude

- ✓ Como os outros vêem sua liderança - refletida pelas atitudes - faz muita diferença.
- ✓ Conscientize-se de sua posição de liderança e tenha consciência das suas qualidades e da situação que o colocam nessa posição.
- ✓ Tenha em mente que a liderança pode ser um papel solitário e impopular.
- ✓ Considere seu racional e seu emocional para analisar situações e tomar decisões.
- ✓ Acredite no potencial das pessoas.
- ✓ Não assuma que seu desenvolvimento como líder ocorre sem a prática.
- ✓ Não perca tempo devaneando sobre como você foi parar no papel de líder, quando esse for o caso, tenha convicção.

Planejamento

- ✓ Esteja apto física e tecnicamente; monitore e respeite seus limites pessoais.
- ✓ Mantenha seus equipamentos em perfeito estado.
- ✓ Organize-se: pesquise sobre o assunto; faça um plano - e mantenha-o flexível; peça ajuda quando necessário; tenha um sistema que o ajude a não esquecer os detalhes.
- ✓ Avalie os candidatos a participarem de expedições de forma realista e justa.
- ✓ Faça um inventário de situações especiais: físicas, médicas e sociais.
- ✓ Confira e reconfira tudo.
- ✓ Espere pelo inesperado.

Estilo de liderança

- ✓ Identifique seu estilo de liderança. Autenticidade é fundamental.
- ✓ Conheça as características de seu estilo e utilize-o da melhor forma possível.
- ✓ O estilo insensível e intimidador nunca é o melhor - ele mascara uma falta de confiança que trás muitos problemas ao grupo.
- ✓ Seja flexível. Estilos de liderança precisam se adaptar rapidamente a situações que estão sempre mudando.

Tomada de decisões

- ✓ Boas decisões são resultado da união entre pensamento analítico, bom senso e intuição.
- ✓ Preveja quais problemas aparecerão antes que tenha que resolvê-los.
- ✓ Tente as seguinte estratégia de tomada de decisão:
 - Pare, respire e pense;

- Avalie as opções, mesmo as menos convencionais;
 - Obtenha o máximo de informação sobre cada uma delas;
 - Defina os riscos e benefícios de cada opção;
 - Escolha aquela cuja relação risco \times benefício é a melhor;
 - Implemente a decisão;
 - Avalie e ajuste sua decisão conforme mudam as circunstâncias.
- ✓ Nunca deixe que um sistema ou a inércia decidam por você.
 - ✓ Se você deu o melhor de si, não se arrependa de suas decisões.

Caring²⁴ Leadership

- ✓ Liderança envolve uma preocupação genuína com os outros.
- ✓ *Caring leadership* é conseguir se colocar no lugar dos outros, é saber ouvir, é ser cuidadoso nas ações (não só nas intenções), é manter essa postura ao longo do tempo, é se abster de julgamentos, é reconhecer as contribuições dos outros e é saber cuidar também de si mesmo.
- ✓ *Caring leadership* é uma ferramenta muito útil para líderes: ajuda a criar uma atmosfera de segurança, ajuda a identificar problemas antes que eles se tornem maiores, ajuda a aproximar as pessoas e ajuda a lidar com conflitos.

Responsabilidade

- ✓ Assumir responsabilidades não diz respeito só a suas obrigações e compromissos. É assumir responsabilidade pelo seu impacto nas pessoas e em formar relações justas e positivas.
- ✓ Não só seus atos, mas seus pensamentos e sentimentos também, causam impacto. Preste atenção nos pequenos detalhes.
- ✓ Tenha consciência de que você nem perceberá muitos frutos de sua atitude de assumir responsabilidade.
- ✓ Assuma responsabilidade pela manutenção da integridade física do grupo, por auxiliá-lo a atingir seus objetivos e por propiciar uma experiência construtiva a cada indivíduo.
- ✓ Saiba assumir as responsabilidades de não estar em posição de liderança.

Comunicação

- ✓ Comunicação não se resume a organizar idéias e passá-las adiante. Também envolve bom senso, percepção do ambiente e assumir responsabilidade pelo seu impacto nas pessoas.
- ✓ Comunique as informações de forma correta e completa.
- ✓ Dirija a informação àqueles que necessitam dela.

²⁴ Caring: cuidar, se importar, dar atenção carinhosa.

- ✓ Escolha as formas adequadas de transmitir as informações. Quanto mais personalizada, mais eficiente.
- ✓ Comunique-se em tempo útil para que as respostas não sejam atrasadas.
- ✓ Confirme se o que foi entendido foi o mesmo que você queria dizer.
- ✓ Preste atenção a sua postura e linguagem corporal.
- ✓ Mantenha a comunicação o mais pessoal e aberta possível.
- ✓ Conheça sua audiência e as diferenças de entendimento que isso pode causar.
- ✓ Saiba ouvir bem e criar oportunidades para que isso ocorra.
- ✓ Sempre peça feedback, solicite que outros avaliem sua performance.

Espírito de equipe

- ✓ Formar espírito de equipe é reflexo de pensar com clareza, bom senso e de se importar com as pessoas, mas o elemento vital é conseguir criar e comunicar uma visão que inspire ações e que estimule cada um a dar o melhor de si.
- ✓ Uma boa equipe atua de forma coordenada, criando um efeito sinérgico.
- ✓ Escolha cuidadosamente os membros da equipe.
- ✓ Faça acordos sobre os objetivos e procedimentos que o grupo vai adotar.
- ✓ Reconheça as diferenças entre as pessoas.
- ✓ Delegue não só tarefas, mas autoridade e responsabilidade.
- ✓ Fomente a coesão do grupo criando uma atmosfera de confiança.
- ✓ Crie e compartilhe uma visão. Ela deve ser clara, concreta e positiva.

Resolução de conflitos

- ✓ Lembre-se que você é o responsável pelas suas reações e que conflitos são praticamente inevitáveis durante o convívio em aventuras na natureza.
- ✓ Procure identificar pré julgamentos e preconceitos existentes.
- ✓ Entenda que as causas reais que levam ao conflito raramente são as óbvias.
- ✓ A chave para a solução de conflitos é estabelecer confiança entre as partes.
- ✓ Conheça seu grupo e invista em se relacionar com as pessoas que talvez causem problemas.
- ✓ Se conflitos começarem a aparecer, use o clima de confiança criado como vantagem e procure por saídas fáceis.
- ✓ Se não houver saída fácil, faça ambas as partes terem consciência da causa real da discordância.
- ✓ Explore terreno neutro e pontos de concordância para resolver conflitos.
- ✓ Faça as partes traçarem um plano de como solucionar a situação.

Lidando com tensão

- ✓ A tensão é causada mais pelas coisas pequenas do que situações formidáveis ou dramáticas.

- ✓ Pare, se acalme e relaxe.
- ✓ Concentre-se em lidar com o momento presente.
- ✓ Não questione sua capacidade para lidar com as circunstâncias.
- ✓ Lembre-se: você está no controle de suas respostas emocionais.
- ✓ Procure saídas para a situação causadora de tensão.
- ✓ Faça um plano e o implemente. Crie o hábito de ter inércia para sair destas situações e não para ficar nelas.
- ✓ Lide com tensões que não podem ser evitadas adotando a postura de aprender a lidar com elas. Mude o foco de sua atenção da causa principal da tensão para outras coisas sobre as quais você tem controle.
- ✓ Prepare-se para a próxima situação. Quanto mais se aprende de uma situação, melhor podemos nos preparar para a próxima.

Ao olhar atentamente para a história do montanhismo, vemos que ela está ligada a descobertas. Sobre geografia, sobre fisiologia humana, sobre limites pessoais. Não são as montanhas que buscam essas descobertas, são os homens. O que move montanhistas é a sensação de estar tendo uma vida com mais significado nesse planeta Terra. Então vá, descubra quais são as montanhas de sua vida e relacione-se com elas. Não importa onde ou com quem, o que importa é como.

*“Valeu a pena? Tudo vale a pena se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador tem que passar além da dor.
Deus, ao mar o perigo e o abismo deu, mas nele é que espelhou o céu.”*
Fernando Pessoa