

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

**O Esporte para Todos e a gestão de programas esportivos em organizações  
privadas sem fins lucrativos**

Luciana Itapema Alves Melher

São Paulo

2020

LUCIANA ITAPEMA ALVES MELHER

O Esporte para Todos e a gestão de programas esportivos em organizações  
privadas sem fins lucrativos

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

SÃO PAULO

2020

Catálogo da Publicação  
Serviço de Biblioteca  
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Melher, Luciana Itapema Alves

O esporte para todos e a gestão de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos / Luciana Itapema Alves  
Melher. – São Paulo : [s.n.], 2020.

140p.

Dissertação (Mestrado) - -Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Jr.

1. Gestão esportiva 2. Organizações esportivas I. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Autora:** MELHER, Luciana Itapema Alves.

**Título:** O Esporte para Todos e a gestão de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Julgamento \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição \_\_\_\_\_ Julgamento \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à duas pessoas, que foram fundamentais para que todo esse processo de realização de um mestrado fosse possível.

À minha amiga querida e Gerente de Desenvolvimento Físico Esportivo do Sesc São Paulo, Maria Luiza Souza Dias, uma exemplar gestora do esporte, a quem admiro muito e me inspiro diariamente pela sua trajetória de vida, conhecimento e sabedoria. Obrigada pela confiança, carinho e por ter me apoiado nos momentos mais difíceis, me motivando a não desistir, sempre destacando a importância desse estudo para a área esportiva.

Ao Antonio Carlos Martinelli Jr, Gerente do Sesc Ipiranga, com quem formo a dupla gerencial e pude compartilhar, ao longo desses três anos de mestrado, minhas angústias e conquistas. Obrigada por auxiliar na busca de soluções em momentos críticos, pela amizade, pelas trocas, pela generosidade e por motivar e valorizar o estudo e o conhecimento para a vida, dando um apoio incondicional nos momentos que precisei estar ausente.

Ao meu orientador Ary Rocco, que me acompanhou durante este percurso, guiando os caminhos, mostrando o meu potencial acadêmico e compreendendo a complexidade em conciliar a vida acadêmica e profissional.

Ao professor Carlos Ugrinowitsch, o principal responsável por me embrenhar nessa empreitada até então nunca cogitada, e por me ajudar nos primeiros passos dessa trilha.

Às amigas e amigos do LAGECOM, que estiveram juntos comigo ao longo desses anos nos encontros quinzenais às segundas feiras. Meu agradecimento especial ao Ivan pelas orientações sobre metodologia e à Cacilda por me acompanhar quase diariamente nessa etapa final do trabalho, não somente pelo suporte técnico na transcrição e revisão, mas também pela atenção, ensinamentos e feedbacks.

Às professoras, professores, funcionárias e funcionários da EEFE USP, especialmente ao Marcio e à Cláudia do Serviço de Pós-Graduação, sempre prestativos e atenciosos.

Às instituições e às gestoras e gestores que participaram dessa pesquisa, tornando possível esse trabalho.

Ao Sesc São Paulo, que a partir da disponibilização de uma bolsa de estudos, parte de seu programa de desenvolvimento de funcionários, proporcionou horas semanais necessárias para a realização das disciplinas, bem como licença remunerada para estudo, coleta de dados e escrita da dissertação, o qual foi essencial neste processo.

Às colegas e aos colegas do Sesc Ipiranga pelo incentivo e torcida, em especial à equipe da área físico esportiva pelas trocas qualificadas e por acreditar nelas, colocando em prática muitos dos conceitos discutidos.

À Cris Fiorin, que teve um papel primordial no fortalecimento da compreensão do conceito de Esporte para Todos que permeia esse trabalho, visto ter sido orientada no seu doutorado pelo Henning Eichberg, que fundamentou essa pesquisa. Obrigada por nossas conversas tanto pelas redes virtuais quanto presencialmente, sendo a mais entusiasmada, e dedicando o seu curto tempo em viagem ao Brasil para nos encontrarmos.

À todas as amigas, amigos e colegas que pessoalmente ou virtualmente torceram, vibraram e estiveram comigo, transmitindo força, coragem e boas energias, em especial: Cristiane, Diana e Walquiria.

À minha família, que cada qual do seu jeito me incentivou integralmente, compreendendo minhas ausências e me colocando para cima nas adversidades, com carinho e amor: Stefanos, Alzira, Helena, Filipe, Henrique, Eduardo, Gracie e Jana.

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a uma mulher que sempre me inspirou e esteve à frente da sua época, minha avó Constança (in memoriam), e à todas as mulheres que se movimentam em prol de uma sociedade com equidade, sem machismo, sem discriminação por etnia, raça ou idade, identidade de gênero ou orientação sexual.*

## RESUMO

MELHER, Luciana Itapema Alves. **O Esporte para Todos e a gestão de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos**. 2020, 140f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Uma das estratégias da inserção do esporte na sociedade é por meio da promoção de programas esportivos. No Brasil, percebe-se um aumento da participação de organizações do terceiro setor na realização de programas esportivos destinados a fins sociais, fomentados pela lacuna deixada pelos setores público e privado. Um coerente planejamento estratégico para a gestão desses programas, a fim que sejam eficientes e eficazes, deve levar em consideração a dimensão social do esporte, a ética na qual a organização está inserida e as ferramentas adequadas para seu gerenciamento. A literatura apresenta modelos de planejamento estratégico para elaboração de programas esportivos sob a lógica privada, porém estudos que investiguem a gestão de programas esportivos sob a ética civil e dimensão do Esporte para Todos ainda são incipientes. Utilizada por inúmeras organizações ao redor do mundo, o Esporte para Todos trata-se de uma dimensão social do esporte, de caráter associativista e que compreende o esporte popular e a cultura corporal do movimento como manifestações de um povo, como agentes provocadores e articuladores de políticas sociais e de valorização da cultura local, com suas tradições e saberes. A partir desse contexto fundamentado pela literatura, foi realizada uma pesquisa qualitativa, no formato estudo de casos múltiplos de caráter exploratório e descritivo com o objetivo final de descrever e comparar o processo de gestão de programas esportivos de duas organizações privadas sem fins lucrativos que atuam baseadas no Esporte para Todos. Para atingir esse objetivo foram descritos e comparados o conceito de Esporte para Todos adotados por elas, a coerência entre a missão e valor das organizações analisadas com o propósito dos seus respectivos programas esportivos e as etapas de criação e gerenciamento desses programas esportivos. Foram executadas a análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com 6 sujeitos envolvidos, um gestor esportivo central e dois gestores de programas esportivos de cada organização. O processo resultou em três blocos de análise, sendo o primeiro denominado Esporte para Todos com 05 categorias. O segundo, sobre a coerência entre a missão e os valores da organização com seus respectivos programas esportivos, com 03 categorias. O terceiro sobre a criação e gestão dos programas esportivos com 03 categorias e 18 subcategorias. A partir dos resultados obtidos nesta investigação e a comparação com a literatura existente, foi possível verificar que o conceito de Esporte para Todos compreendido pelas organizações são semelhantes entre si e com a literatura, há coerência entre o propósito organizacional e intencionalidade dos seus respectivos programas esportivos, bem como eles se assemelham entre as organizações. O resultado mais relevante encontrado está quantidade considerável de achados semelhantes no processo criativo e de gerenciamento dos quatro programas estudados com características bastante específicas. Tratando-se de um estudo de casos com apenas dois casos, esses dados não podem ser generalizados por não atingir a saturação teórica necessária, porém essas semelhanças sugestionam novos estudos com essa temática, tencionando a elaboração de um modelo específico de gestão de programas esportivos para organizações dessa natureza.

**Palavras chaves:** Esporte para Todos; gestão do esporte; gestão de programa esportivo; terceiro setor.



## ABSTRACT

MELHER, Luciana Itapema Alves. **Sport for All and Sports Program Management in Private Nonprofit Organizations**. 2020, 140f. Dissertation (Master in Science) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

One of the strategies to include the sport practice in society comprises the promotion of sports programs. In Brazil, there is an increasing involvement of the third sector organizations in fostering sports programs for social purposes, endorsed by the lack of public and private sectors. A coherent strategic planning for the management of those programs, in order to be efficient and effective, should consider the social dimension of sport, the ethics in which the organization is inserted and the appropriate tools for its management. Literature presents strategic planning models for the design of sports programs according to private logic, however studies investigating the management of sports programs under civil ethics and the dimension of Sport for All are still incipient. Used by numerous organizations around the world, Sport for All refers to a social dimension of sport, of associative character that comprises the popular sport and the body culture of movement as manifestations of people, such as agents provoking and articulating social policies and valuing local culture, with their traditions and knowledge. As of this context based on literature, a qualitative research was conducted, in the format of multiple cases studies of exploratory and descriptive character with the objective of describing and comparing the management process of sports programs of two private non-profit organizations that work grounded on Sport for All. To achieve this objective, it was described and compared the concept of Sport for All adopted by them, the coherence between the mission and value of the organizations analyzed for the purpose of their respective sports programs and the stages of creation and management of their sports programs. The analysis of documents and semi-structured interviews were performed with six persons involved, being a central sports manager and two managers of sports program of each organization. The process resulted in three blocks of analysis, the first called Sport for All with 5 categories. The second, about the coherence between the mission and the values of the organization with its respective sports programs, with 3 categories. The third on the creation and management of sports programs with 3 categories and 18 subcategories. Based on the results of this investigation and the comparison with the existing literature, it was possible to verify that the concept of Sport for All understood by the organizations are similar to each other and with the literature, there is coherence between the organizational purpose and intentionality of their respective programs, as well as they resemble between organizations. The most relevant result found is a considerable number of similar findings in the creative and management process of the four programs studied with very specific characteristics. In the case study with only two cases, the data cannot be generalized because it does not achieve the necessary theoretical saturation, but these similarities suggest further studies with this theme, intending to develop a specific model management of sports programs for organizations of this nature.

**Key Words:** Sport for All; sports management; sports program management; third sector.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Modelo Pirâmide de Desenvolvimento do Esporte .....	25
<b>Figura 2</b> - Modelo Igreja de Esporte.....	26
<b>Figura 3</b> - Planejamento estratégico .....	43
<b>Figura 4</b> - Pensamento Estratégico .....	44
<b>Figura 5</b> - Ciclo de Planejamento Estratégico .....	45

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Diferenças entre aprendizado popular e educação formal .....	38
<b>Quadro 2</b> - Intencionalidades do ensino do esporte .....	40
<b>Quadro 3</b> - Lista de Documentos utilizados na Análise Documental do Sesc São Paulo .....	51
<b>Quadro 4</b> - Lista de Documentos utilizados na Análise Documental do Instituto Esporte & Educação) .....	52
<b>Quadro 5</b> - Caracterização dos Entrevistados – Sujeitos da Pesquisa.....	54
<b>Quadro 6</b> - Sistematização abrangente dos dados do objetivo específico (a) .....	55
<b>Quadro 7</b> - O Esporte para Todos nas organizações pesquisadas .....	58
<b>Quadro 8</b> - Missão e Valor da Organização e Objetivos dos Programas Esportivos .....	65
<b>Quadro 9</b> - Estrutura do Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleo IEE.....	70
<b>Quadro 10</b> - Estrutura do Programa Ginástica Multifuncional e Dois Andares.....	75
<b>Quadro 11</b> - O Esporte para Todos no Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleo IEE .....	79
<b>Quadro 12</b> - O Esporte para Todos no Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares .....	83
<b>Quadro 13</b> - Etapas de Criação e Gestão do Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleo IEE	86
<b>Quadro 14</b> - Etapas de Criação e Gestão do Programa Ginástica Multifuncional e Dois Andares .....	95

## LISTAS DE SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
EPT	Rede Esporte para Todos
IDAN	<i>Danish Institute for Sports Studies</i>
IEE	Instituto Esporte & Educação
ISCA	<i>International Sport and Culture Association</i>
ONGs	Organizações Não Governamentais
PBi	Portal de Busca Integrada da USP
PMI	<i>Project Management Institute</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
TAFISA	<i>The Association for International Sport for All</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1. Relevância e contribuição da pesquisa .....	15
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>18</b>
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
3.1. O Esporte e o Esporte para Todos .....	19
3.2. A Macroestrutura do Esporte para Todos na Gestão do Esporte.....	31
3.3. A Microestrutura do Esporte para Todos .....	36
3.4. Projeto e Programa Esportivo.....	40
3.5. Processo e etapas para elaboração de programas esportivos .....	42
<b>4. METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
4.1. Abordagem da Pesquisa .....	46
4.2. Critério de escolha da amostra.....	47
4.3. Procedimento de Coleta e Análise dos Dados .....	49
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>57</b>
5.1. O Esporte para Todos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação.....	58
5.2. Missão, valores e programas esportivos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação.....	64
5.3. Criação e gestão dos programas esportivos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação.....	68
5.3.1. A Estrutura dos Programas Esportivos.....	69
5.3.2. O Esporte para Todos e os Programas Esportivos .....	78
5.3.3. Processo de Criação e Gestão dos Programas Esportivos.....	85
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>103</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na história mundial e na brasileira, atribui-se ao Esporte uma série de dimensões, significados, sentidos, intencionalidades e funcionalidades. Na literatura brasileira há uma diversidade de abordagens de como o esporte é tratado, seja nos conceitos de “esporte”, “educação física” e “atividade física (ginástica)”, seja em seus modelos de desenvolvimento direcionados para o “alto rendimento”, a “participação/lazer” e o propósito “educacional”, ou mesmo para a inter-relação com outras áreas – Sociologia, Psicologia, Antropologia, Educação, História, Cinesiologia, dentre outras (BUENO, 2008).

A fenomenologia de Henning Eichberg é a principal referência teórica que fundamenta e estrutura esta pesquisa. Eichberg, sociólogo cultural, historiador e pesquisador, reconhecido como influenciador e condutor primordial das ideias do Esporte para Todos.

Analisar o Esporte e o movimento do Esporte para Todos não é algo linear e simples, visto que o “Esporte não é somente esporte, mas cultura social. E não há somente um esporte, mais existem muitos esportes assim como culturas e socialidades em uma dada sociedade”, como citou o autor em um discurso em 1994 (KIRKEBY; PAYNE, 2017).

O Esporte é representado por movimentos esportivos. O termo movimento é compreendido pelo autor em três esferas: corporal, emocional e social. E o Esporte, em três dimensões sociais: Esporte de Elite, Esportes Amplos e Esporte Popular, que estreitamente estão correlacionadas com os ambientes emocionais. A dimensão social do Esporte de Elite (Alto Rendimento) é baseada no modelo competitivo centrado nas conquistas, no esforço em progressivamente alcançar melhores resultados, com foco nos registros, e divide os participantes em perdedores e vencedores. Os Esportes Amplos abarcam as Ginásticas e o Modelo da Saúde. E a terceira, o Esporte Popular é centrada nas festividades e nos jogos relacionados com a identidade popular (EICHBERG, 2002; 2010).

Eichberg (2002) menciona que:

“A sociedade moderna desenvolveu organizações esportivas grandes e poderosas, bem como elaborou ciências do esporte para definir e administrar todos os problemas emergentes de significado em Esporte, porém que um exame mais aprofundado tem mostrado que muito pouco foi feito para lançar luz sobre a dimensão do esporte popular” (EICHBERG, 2002, p. 4).

Esporte para Todos é chamado de “o outro esporte” e considerado uma combinação das dimensões dos Esportes Amplos e do Esporte Popular. E está em contraposição ao modelo do Esporte de Elite. Foi consolidado no continente europeu por meio da “*European Sport for All*

*Charter*” (Carta Europeia de Esporte para Todos), uma marca importante na história da política do esporte europeu (SCHEERDER; VANDERMEERSCHEN; VAN TUYCKOM; HOEKMAN; BREEDVELD; VOS, 2011; EICHBERG, 2010).

Eichberg (2010, p. 287) cita que “na sociedade moderna, a ação humana desenvolve três esferas de racionalidade diferentes, criando diferentes condições para o comportamento ético – o Estado, o Mercado e Sociedade Civil”. A esfera pública consiste em decisões políticas que normalmente objetivam a integração social, a segurança, a justiça e o princípio da igualdade. A lógica do mercado, em oposição à lógica coletiva do Estado, tem o foco na competitividade, na individualidade, na produtividade e na eficiência. Na lógica de mercado, os princípios que imperam são o individualismo, a liberdade e desigualdade. A sociedade civil segue o princípio da solidariedade e da comunidade temporária, e consiste em associações e redes voluntárias.

Esta última tem, cada vez mais, crescido no Brasil atuando nas lacunas deixadas pelos setores público e privado. É um grande desafio que se coloca nesse campo, novo na sociedade brasileira, é o acesso a um corpo de conhecimento relativo à gestão destas organizações (MAZZEI; CAMPOS; OLIVEIRA; PASSOS; BASTOS, 2013; MAZZEI; BASTOS, 2012).

Os objetivos de cada esfera convergem com modelos econômicos de gestão dependentes da intencionalidade atribuída ao esporte. O Esporte para Todos encontra no modelo de gestão de *Rhineland* seu ponto convergente. Já o modelo anglo-americano de gestão do esporte é o seu ponto oposto.

Os modelos *Rhineland* e Anglo-Americano correspondem aos modelos de desenvolvimento do capitalismo classificados e comparados por Michel Albert (1993). O debate destes modelos foi estimulado pelo colapso do socialismo da Europa Oriental, e a percepção de que a partir desse momento todos seriam de alguma maneira, mas não da mesma maneira, capitalistas e pela globalização dos mercados financeiros, dentre outros. (ALBERT, 1993; GROENEWEGEN, 1997; BRESSER-PEREIRA, 2012).

*Rhineland* apresenta um modelo sustentado e financiado por organizações com responsabilidades sociais, as decisões são tomadas na base do consenso e conceitos, há uma grande influência do Estado, foco nos processos e os resultados são esperados a longo prazo. Enquanto o Anglo-Americano é centrado num modelo mercadológico, competitivo, com fins financeiros, resultados e metas a curto prazo (lucro) e com limitada atuação do Estado ou poder público (SCHEERDER et al., 2011).

A macroestrutura do Esporte para Todos está relacionada com sua conceituação, a atuação nas esferas pública, privada e civil, e com os modelos de gestão e sua intencionalidade. Já a microestrutura - visto que o Esporte para Todos, dentre outras coisas, é um projeto

educacional-, está na sua inter-relação com os diversos elementos da educação: formal, informal e não formal, e suas intencionalidades: educação para o esporte, pelo esporte e por meio do esporte.

A partir dessa reflexão sobre a superestrutura do movimento Esporte para Todos, juntamente com a análise do aumento de organizações que atuam na esfera da sociedade civil no Brasil, também conhecidas como organizações do terceiro setor, fica a indagação: como estas organizações brasileiras privadas sem fins lucrativos e que possuem a premissa do esporte como elemento da cultura, fundamentado pelos valores do Esporte para Todos, elaboram seus respectivos programas esportivos? O que elas entendem por Esporte para Todos? Quais são os elementos conceituais que as fundamentam e as etapas de criação desses programas? Como essas organizações “traduzem” essa superestrutura do Esporte para Todos em cursos regulares, no sentido de ações concretas e práticas?

As indagações se referiam a programas (e não a projetos) pelo fato de seu escopo ser maior, com os objetivos mais complexos e a mensuração feita a partir dos benefícios alcançados e pelo atendimento das necessidades elencadas. Nos programas os planos são elaborados em um nível acima dos projetos e voltados para orientar os mesmos. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004; ESPINHA, [2018]).

A criação de um programa esportivo é algo específico com forma e conteúdo que são inerentes ao esporte e, mais precisamente neste caso, ao Esporte para Todos. A elaboração de um programa deve estar alinhada com os objetivos e estratégias da organização levando em consideração os recursos disponíveis e, para tanto, inclui processos de coleta, identificação, classificação e avaliação em relação aos principais indicadores e ao plano estratégico da organização (SANTOS, 2014). Modelos de criação de programas esportivos foram desenvolvidos por Kutz (2010) e Ray e Konin (2011), considerando uma série de processos e etapas. Esses modelos levam em consideração a esfera privada e, portanto, possuem uma lógica mercadológica. Visto a escassez de modelos esportivos desenvolvidos especificamente para a lógica da sociedade civil, este estudo intenciona analisar em todas as suas etapas, de forma descritiva e exploratória, como os programas esportivos voltados ao Esporte para Todos em organizações privadas sem fins lucrativos são criados e gerenciados.

### **1.1. Relevância e contribuição da pesquisa**

A pesquisa sobre a Gestão do Esporte é um campo amplo e potencial no mundo. A diversidade de abordagens sobre como o Esporte é visto e compreendido gera por si só uma



vasta gama de possibilidades de como pode ou deve ser gerenciado em cada uma, o que pode levar à inúmeras possibilidades de pesquisas que irão gerar conhecimento. Há países no mundo mais ou menos avançados nestas pesquisas. No Brasil, a área acadêmica é bastante nova, há poucos estudos sobre a gestão do esporte, e eles estão espalhados entre as diversas abordagens do Esporte. Estudos brasileiros sobre o Esporte para Todos, sobre a gestão do esporte em organizações privadas sem fins lucrativos e sobre a gestão de programas esportivos parecem ser ainda mais restritos.

A relevância em ampliar pesquisas científicas e dar luz à estudos em Gestão do Esporte no Brasil, pode ser constatado a partir da citação de Rocha e Bastos (2011):

“Apesar de ser uma área de investigação científica recente, a gestão do esporte já alcançou maturidade e respeito no meio acadêmico internacional [...]. Todavia, essa maturidade não se encontra igualmente distribuída em todo o mundo. Estados Unidos e Canadá ainda concentram a maioria dos cursos de doutorado e são, conseqüentemente, os maiores fornecedores de pesquisadores e conhecimento para instituições de outros países. Europa e Austrália têm aumentado sua participação na produção do conhecimento da área. No Brasil, ainda nos encontramos em um estágio bem inicial em termos de formação acadêmica e pesquisas científicas na área de gestão do esporte” (ROCHA; BASTOS, 2011, P. 100).

Mazzei e Bastos (2012, p.32) complementam que “ainda são raras as publicações que teriam credibilidade, profundidade e amplitude quanto ao conceito de Gestão do Esporte e sua inter-relação com os diferentes aspectos do fenômeno esportivo”.

“Programas para formação de gestores do esporte deveriam se preocupar fundamentalmente em preparar profissionais para gerenciar organizações esportivas” afirmam Rocha e Bastos (2011, p. 100). Uma das questões fundamentais no papel do gestor do esporte está na criação de programas esportivos coerentes e adequados com a esfera organizacional que atua, bem como com aquilo que a organização pretende. Por exemplo, a criação de programas esportivos voltados ao mundo dos negócios e das marcas mercadológicas parecem não fazer sentido se elaboradas para organizações civis ou àquelas destinadas à esfera pública. Ou a criação de programas esportivos focados no alto rendimento para organizações que se destinam a um outro propósito. Ou ainda, a elaboração de programas esportivos inspirados em outros programas esportivos, mas que, no entanto, foram concebidos como um modelo de negócio – e para tanto funcionam numa outra esfera econômica e lógica financeira – para criar programas esportivos sociais. Dessa maneira, pesquisas que tragam à tona a discussão sobre a correlação entre os processos de criação de programas esportivos, as dimensões do esporte e a ética (privada, civil ou pública), poderão contribuir para agregar conhecimento na formação de

gestores esportivos e, conseqüentemente, no fomento de programas esportivos mais coerentes com a sua intencionalidade, o que por sua vez poderá proporcionar um maior grau de efetividade e eficácia no gerenciamento dos mesmos.

O interesse em estudar os programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos relacionadas com o Esporte para Todos, surgiu no ano de 2011 em viagem à Dinamarca. O objetivo do intercâmbio foi conhecer o Esporte para Todos, uma “outra forma de pensar o esporte”, em organizações sem fins lucrativos e como criam e sustentam seus programas e formam seus profissionais, voluntários e gestores. Outras vivências nacionais e internacionais, juntamente com a experiência profissional como organizadora e gestora de programas esportivos em uma organização privada sem fins lucrativos, propiciou uma estreita ligação com várias instituições e plataformas que trabalham com o Esporte para Todos.

Se nos países europeus o Esporte para Todos parece estar mais bem resolvido, com um formato de gestão econômica e esportiva voltado a ele, aparentemente isso não ocorre no Brasil.

Foi realizada pela pesquisadora uma revisão bibliográfica a partir da busca pela palavra-chave “*Sport for All*”, tendo como ferramenta para essa busca a base de dados Portal de Busca Integrada da USP (PBI). Os critérios utilizados foram artigos científicos publicados nos últimos cinco anos (2014 a 2019) em português, inglês ou espanhol. Foram encontrados 67 artigos sendo 13 deles não válidos, por estarem em duplicidade, pelo fato do objeto de pesquisa não ser o Esporte para Todos ou por não estarem nos idiomas estabelecidos como critério. Totalizou-se assim 55 artigos válidos. Desses válidos, apenas dois eram artigos pesquisados por instituições e pesquisadores brasileiros, sendo que ambos abordaram o conceito de Esporte para Todos relacionando-os com a gestão.

Provavelmente devido ao fato de termos pouco conhecimento na gestão do esporte, alguns profissionais supostamente elaboram os programas esportivos pautados em tentativas e erros, em cópias de programas de outras esferas ou países, ou em percepções práticas e pessoais, o que muitas vezes pode levar a equívocos, seja do ponto de vista conceitual ou da gestão estratégica. E do ponto de vista conceitual, o Esporte para Todos não existe sem se levar em consideração a identidade popular e a cultura corporal do movimento local. Assim, apenas copiar modelos oriundos de outros países ou voltados ao mercado, desconsiderando esta identidade local parece não fazer o menor sentido.

Partindo dessa percepção, iniciaram-se as reflexões e indagações: Como as organizações privadas sem fins lucrativos brasileiras tem traduzido a superestrutura do Esporte para Todos em programas permanentes e ações concretas? Onde e como os elementos da microestrutura do Esporte para Todos estão presentes nestes programas esportivos brasileiros? Quais são os

elementos conceituais que os fundamentam? Quais são as etapas que estas organizações estão realizando para a criar e gerir seus programas?

Considerando que estudos dessa natureza parecem ainda serem incipientes, a proposta em documentar e comparar como duas organizações da esfera civil gerenciam seus programas esportivos tem a intenção de contribuir com a produção de conhecimento para a área da gestão do esporte, bem como provocar outros estudos sobre a temática. A ideia desse estudo emerge da prática, assim espera-se também que os resultados possam fornecer subsídios teóricos para a atuação dos gestores esportivos.

## **2. OBJETIVOS**

Este estudo tem como objetivo principal explorar e descrever o processo de gestão dos programas esportivos de duas organizações privadas sem fins lucrativos que atuam baseadas no conceito do Esporte para Todos.

Para atingir o objetivo principal, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar o que as organizações compreendem como conceito Esporte para Todos.
- b) Verificar a coerência entre a missão e os valores das duas organizações privadas sem fins lucrativos que se afirmam como seguidoras do conceito Esporte para Todos com os programas esportivos elaborados por elas.
- c) Relacionar as etapas que compõem o processo de criação e gestão dos programas de esporte dessas organizações.
- d) Identificar, por meio de uma análise comparativa entre as duas organizações, quais os elementos e etapas do processo de gestão dos programas esportivos que se assemelham e quais são divergentes ou diferentes.

## **3. REVISÃO DE LITERATURA**

Esta revisão de literatura está dividida em dois eixos principais. O primeiro trata-se da fundamentação do conceito de Esporte para Todos, subdivididos em sua macro e microestrutura. O objetivo é apresentar o conceito de esporte no qual se localiza o objeto de estudo, bem como a sua correlação com a gestão do esporte. O segundo eixo trata-se da definição dos termos “projeto e programa” e das etapas para criação e gestão de programas esportivos.

### 3.1. O Esporte e o Esporte para Todos

A Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX, foi um marco importante das mudanças que ocorreram na organização da sociedade para o trabalho. A utilização de novas tecnologias concentrou expressivo volume de matéria prima e trabalhadores nas fábricas para produzir grandes quantidades de produtos a serem comercializados. Este modo de viver, direcionado à organização para o trabalho reuniu as famílias em centros urbanos, mudando as relações sociais e comunitárias. Trouxe também uma relação muito mais definida entre o tempo do trabalho e o tempo do lazer.

Essa mudança impactou a cultura corporal do movimento, que antes era balizada pelos jogos populares e tradicionais, e passou a ser regulada pela mesma lógica do mundo do trabalho, com a necessidade de organizar estes jogos de outra maneira, em tempos e locais apropriados. Assim origina-se o Esporte moderno, como uma projeção comportamental do tempo do trabalho no tempo livre, conferindo ao Esporte a racionalização, a sistematização e a orientação ao resultado, ocasionando a regulamentação dos jogos e da recreação. Em relação ao exercício físico, evidenciou-se a visão higienista na valorização do corpo saudável e forte para que os trabalhadores estivessem mais condicionados fisicamente e mais produtivos (BRACHT, 2005; BUENO, 2008; CASTELANI FILHO, 1994; WERNECK, 2003).

As décadas de 60 e 70 do século XX são consideradas como marcos de uma reflexão e revisão conceitual, comportamental e legal do Esporte e do exercício físico no mundo. Estas revisões e publicações trouxeram à tona outros olhares para o Esporte além da dimensão do alto rendimento: seu vínculo com a cultura; a identificação nos conceitos do esporte e do exercício físico de elementos tais como o ético-social, o psicopedagógico e aqueles relacionados com a saúde e qualidade de vida; a contestação do objetivo do esporte voltado unicamente para o rendimento, sendo também entendido como uma prática cultural, de participação e lazer, e como direito social, além de outros (WERNECK, 2003; BRACHT, 2005; BUENO, 2008; TUBINO, 2001, SCHEERDER et al., 2011; MAZZEI; BASTOS, 2012; EICHBERG, 2002).

A ideia de Esporte para Todos foi lançada primeiramente por Pierre de Coubertin, conforme segue:

“O esporte não é nenhum objeto de luxo, nem uma atividade para ociosos, nem sequer uma compensação muscular do trabalho cerebral. É, para todas as pessoas, uma fonte eventual de aperfeiçoamento interior, não condicionado pela ocupação laboral. É patrimônio de todos por igual, e sua ausência não pode ser substituída por nada. Do ponto de vista étnico, é possível afirmar exatamente o mesmo: o esporte é patrimônio de todas as raças. Há

relativamente pouco tempo, foi dito que os asiáticos, por causa de sua natureza, ficavam excluídos das práticas esportivas. No ano passado, em Genebra, um alto funcionário japonês da Sociedade das Nações, disse-me: ‘Ninguém consegue imaginar até que ponto o restabelecimento dos Jogos Olímpicos está transformando meu país. Desde que deles participamos, nossa juventude está se renovando por completo’. Eu poderia citar testemunhos equivalentes, também entusiastas, da Índia e da China” (COMITÊ INTERNACIONAL PIERRE DE COUBERTIN, 2015, p. 756).

No entanto, foi em contraposição ao modelo do Esporte para o Alto Rendimento e parte importante das reflexões que marcaram as décadas de 60 e 70 do século XX, que o conceito Esporte para Todos se originou e se fortaleceu na União Europeia. Foi lançado em 1966 e consolidado por meio da *European Sport for All Charter* (Carta Europeia de Esporte para Todos), aprovada na Conferência dos Ministros Europeus, que foi realizada em Bruxelas em 1975. Tornou-se uma resolução oficial em 1976.

Esta *Sport for All Charter* (Carta Esporte para Todos) foi um marco importante na história da política do esporte europeu. Ela salienta que cada indivíduo tem o direito de participar do esporte e que o esporte deve ser incentivado como um fator importante para o desenvolvimento humano. A Carta exige uma abordagem integral, ligando o esporte a outros domínios políticos como educação, saúde, serviços sociais, de planejamento nacional e local, de conservação, relacionados com os serviços de artes e lazer. Também ressalta que deve levar em conta as funções sociais, educativas e culturais do esporte, de forma relevante e especial. A ideia de promover esporte para a população em geral e incentivar as pessoas a participar em atividades esportivas expandiu-se para muitos países europeus e continua, até os dias atuais, a influenciar as políticas nacionais e locais de esportes no continente (SCHEERDER et al., 2011).

Foi apenas em 1992 que o *Council of Europe* (Conselho da Europa) publicou por meio da *European Sports Charter* (Carta do Esporte Europeu) a definição de esporte adotada, conforme segue: “Esporte significa toda forma de atividade física na qual, por meio de participação casual ou organizada, visa exprimir ou melhorar a condição física e o bem-estar mental, produzir relações sociais ou obter resultados em competições de todos os níveis” (tradução livre da autora) (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2007).

Em 2007, uma publicação denominada *White Paper on Sport* (Carta Branca sobre o Esporte), além de formalizar a definição de esporte, previamente estabelecida pelo *Council of Europe* (Conselho da Europa), apresenta a primeira avaliação da política de esporte do continente europeu (COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2007). A *White Paper* estabeleceu-se como um ponto de partida para uma nova era na política esportiva no

continente, sendo a primeira vez que a *European Commission* (Comissão Europeia) abordou as questões relacionadas ao esporte em uma perspectiva abrangente (SCHEERDER et al., 2011).

O Esporte para Todos tem crescido no continente europeu após as medidas de ampliação do entendimento de esporte. Isso se deu devido à inserção do esporte como parte do estilo de vida das pessoas, da variedade de locais de prática – institucionalizados (clubes e centros de *fitness*) e não institucionalizados (parques ou espaços na natureza) -, e da multiplicação das possibilidades de escolhas de práticas esportivas. Porém esse crescimento não tem ocorrido de forma linear, homogênea e igualitária nos países europeus.

Scheerder et al. (2011) desenvolveram uma pesquisa em cooperação com o *Research Unit of Social Kinesiology & Sport Management of the K.U.Leuven* (Bélgica), Hedera (*Ghent University*, Bélgica) e *Müller Institute* (Holanda), que trouxe um panorama geral de como o Esporte para Todos se encontra na Europa nos dias atuais. O resultado dessa pesquisa mostrou que a Suécia é o país europeu com maior número de pessoas praticando esportes (93%), seguidos pela Finlândia (91%) e Dinamarca (79%). O menor número de pessoas praticantes de esportes está na Grécia (30%) seguidos da Bulgária (36%) e de Portugal e Hungria, ambos com 40%. Em relação à diversidade de locais de prática, exercitar-se em centros de *fitness* é mais popular entre os suecos (27%), holandeses (19%), italianos (18%) e finlandeses (18%) e menos entre os húngaros (2%), franceses (2%) e poloneses (3%). Clubes esportivos são mais utilizados pelos holandeses (22%), dinamarqueses (17%), franceses (16%) e alemães (16%) e menos pelos gregos (2%), espanhóis (2%), romenos (2%) e italianos (3%). Locais ao ar livre como parques ou outros são a preferência na Eslovênia (84%), Finlândia (79%), Estônia (68%) e Dinamarca (66%) e menos requisitados na Grécia (28%), na Romênia (29%) e em Malta (31%). Em relação à multiplicação de atividades esportivas, sugerindo que os europeus possam montar seus próprios programas esportivos em diferentes contextos, ou seja locais de prática institucionalizados e não institucionalizados, é mais evidente na Finlândia onde 49% praticam esportes em mais de um contexto, na Dinamarca (48%), na Eslovênia e Bulgária (41%). É menos evidente na Itália (11%), Portugal e Romênia (17%).

A pesquisa supracitada trouxe como conclusão que uma das influências para essas diferenças entre os países europeus no desenvolvimento esportivo está relacionada com o grau de modernização local, visto que, aparentemente, viver em países com PIB per capita mais elevado tem repercussões positivas na participação esportiva. Também concluiu que um outro fator parece estar relacionado com o grau de urbanização, quanto menos urbanização mais participação no esporte em locais ao ar livre ou em dois ou mais contextos diferentes. Por fim,

concluiu que uma boa qualidade de governança também parece ser primordial para a participação esportiva das pessoas (SCHEERDER et al., 2011).

Em linhas gerais, esta pesquisa concluiu que o Esporte para Todos tem crescido consideravelmente em quase todos os países europeus, em nenhum país parece estar em queda. Na Itália e na Suécia, parece estar estagnado, mas em outros países como Inglaterra, Finlândia ou Bélgica continua em franca ascensão (SCHEERDER et al., 2011).

O conceito de Esporte para Todos espalhou-se para outros continentes e em diversos países. Jogos tradicionais e atividades criadas localmente foram desenvolvidos em muitos países, tanto na proposição de um sentimento de pertencimento, quanto no sentido de mobilização política (DACOSTA; MIRAGAYA, 2002).

Embora no Brasil o conceito do Esporte para Todos parece não estar em evidência acadêmica enquanto objeto de estudo, e nem se apresenta como forma de manifestação do esporte indicadas na Lei nº 9.615 de 1998, conhecida como Lei Pelé, que institui as normas sobre o desporto no Brasil (BRASIL, 1998), este conceito se expandiu para todos os continentes com significativa representatividade, principalmente no campo das organizações civis. Duas das associações internacionais líderes em Esporte para Todos são a *The Association for International Sport for All* (TAFISA) e a *International Sport and Culture Association* (ISCA). A TAFISA inclui organizações governamentais e não governamentais, tais como federações esportivas nacionais e internacionais; comitês olímpicos nacionais; ministérios da saúde, da cultura, da educação e do esporte; organizações de Esporte para Todos internacionais, nacionais, regionais e locais; instituições educacionais, e indivíduos. Conta com mais de 320 organizações membros em 170 países, em todos os continentes, sendo: 40 no continente Africano, 112 na Ásia e Oceania, 121 na Europa e 64 no continente Americano, sendo três organizações brasileiras (Sesc SP, Universidade de São Paulo e Confederação Brasileira de Cultura Artes Maciais), conforme relacionado no site da entidade (THE ASSOCIATION FOR INTERACIONAL SPORT FOR ALL, [2019]).

A ISCA, uma plataforma global criada em 1995 que conta com 237 organizações membros, divididas em 43 organizações membros na África, 45 na Ásia, 4 na Oceania, 112 na Europa e 33 no continente Americano, sendo 11 organizações membros brasileiras (Instituição Beneficente Lar de Maria, Associação Gidancarte, Pontifícia Universidade Católica – Rio, Colégio Objetivo Cosmópolis, Universidade Estadual de Campinas, Sesc SP, Moventis Escola de Ginástica e Esportes, Associação Cristã de Moços, Instituto Fazer Acontecer, Centro de Esportes e Artes Juliu´s, e Faculdades Metropolitanas de Campinas), além de 40 milhões de

membros individuais de 83 países, nos cinco continentes, segundo dados obtidos pelo site da entidade. (INTERNACIONAL SPORT AND CULTURE ASSOCIATION, [2019]).

O Brasil desenvolveu, desde a sua colonização, jogos e esportes na concepção do esporte popular, influenciados pela miscelânea racial de portugueses, espanhóis, ingleses, italianos, alemães, dentre outros europeus, pelas etnias negras que aqui chegaram como escravas, e também povos indígenas que aqui habitavam, criando formas locais de luta, dança e jogos, como a capoeira, presente até os dias de hoje como elemento da identidade popular brasileira. A partir da década de 1930, na Era Vargas, o governo começou a intervir e utilizar o esporte e a educação física como vetores de mobilização em massa.

O que foi historicamente chamado de Esporte para Todos no Brasil, esteve atrelado com um modo de intervenção governamental da época na sociedade, para motivar as pessoas à prática de atividades físicas e esportes, devido à carência de opções para a população de baixa renda no uso do seu tempo livre. Na década de 1970 foi criada a “Campanha Esporte para Todos”, oficializada pelo Plano Nacional de Educação Física e Desportos, por intermédio da Lei n.º 6.251/75, com início das suas atividades em março de 1977 e que durou dois anos. Em 1982 originou-se a Rede Esporte para Todos (EPT), em regime misto de voluntariado e envolvimento governamental para substituir a campanha nacional até 1988, quando foi desativada pelo Governo Federal (DACOSTA; MIRAGAYA, 2002; DACOSTA, 2005).

O que foi denominado como Esporte para Todos no Brasil esteve vinculado a uma campanha e uma ação que definiam e regulavam atividades partindo de propósitos funcionais, atrelado à política pública da era militar, gerando inclusive entendimentos equivocados e divergentes do Esporte para Todos original. Não se tratou, portanto, de um movimento sociológico e cultural mais amplo, tal qual se define a estrutura do Esporte para Todos em sua essência, e como será descrito a seguir.

Para essa pesquisa, tomaremos como base a fenomenologia apresentada por Henning Eichberg, sociólogo cultural, historiador, pesquisador, influenciador e condutor primordial das ideias sobre o Esporte para Todos. Nascido na Alemanha em 1942, viveu na Dinamarca até sua morte em 2017, e escreveu mais de 30 livros (como autor ou coautor), e inúmeros artigos traduzidos em mais de 17 idiomas, nas áreas de cultura corporal e esporte. Considerado um importante nome da pesquisa esportiva internacional sobre cultura corporal, o esporte na modernidade, a crítica esportiva, o jogo e os jogos populares, a relação entre atividade física, identidade nacional e governo, desde a década de 1980.

Foi o co-criador do “*Play the Game*”, uma conferência internacional e uma iniciativa de comunicação que visa fortalecer a base ética do esporte e promover a democracia, a



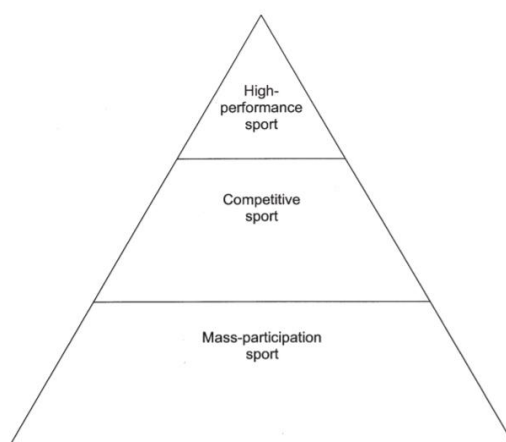
transparência e a liberdade de expressão no esporte, administrada pelo *Danish Institute for Sports Studies* (IDAN), que, por sua vez, é uma instituição independente criada pelo Ministério Dinamarquês da Cultura, com a missão de criar uma visão geral do esporte a nível nacional e internacional (PLAY THE GAME, [2019]). Eichberg é considerado o pai filosófico da ISCA, e em sua filosofia o esporte não é apenas destinado ao alto rendimento e exercício, mas também envolve outros valores e objetivos entre os quais promover o esporte como identidade cultural, como experiência positiva e de sociabilização. Apregoa que o esporte regula o comportamento social e cria um sentimento de pertencimento, o que por sua vez leva ao fortalecimento da democracia.

Uma cultura de ser, cultura de movimento, "*folkelig sport og idræt*" (palavras dinamarquesas para “esporte popular e esporte recreativo para todos”), e o amadorismo, eram termos comumente usados em documentos iniciais da ISCA, originados do posicionamento proposto por ele.

No Brasil, algumas instituições são membros dessa associação, ou têm como base ou inspiração para suas respectivas ações e programas, essa concepção de cultura e ideia alternativa do esporte. Diferentemente de autores como DaCosta e Miragaya (2002), Henry (2011) e Torres e McLaughlin (2015), que apresentam o Esporte para Todos como o esporte em contraposição ao alto rendimento, e apenas sob a lógica da ampliação de oportunidades, para que todas as pessoas pratiquem esporte e atividades físicas como um direito humano com foco na promoção da saúde e nos benefícios sociais, Eichberg extrapola a visão tradicional analítica anglo-americana do século XX (MCNAMEE; PARRY; REID, 2010; EICHBERG, 2016). Em sua análise, o Esporte e o movimento do Esporte para Todos não são algo linear e simples, visto que o “Esporte não é somente esporte, mas cultura social. E não há somente um esporte, mas existem muitos esportes, assim como culturas e socialidades em uma dada sociedade”, como citou o autor em discurso de 1994 (KIRKEBY; PAYNE, 2017).

Assim, como o Esporte é compreendido de diversas formas, o mesmo acontece com o Esporte para Todos. Há uma linha, baseada na visão anglo-americana, que compreende o Esporte para Todos como uma oferta massificada do esporte e como um direito de todos, isto é, não somente de uma elite, seja ela entendida como classe social ou como prática daqueles mais habilidosos. Essa linha entende que o Esporte para Todos pode suportar o Esporte de Elite, sendo sua estrutura representada pelo modelo de pirâmide, com sua base compreendida como essa massificação e sob a lógica de que quanto mais pessoas se envolvem com o esporte, maior a probabilidade de gerar talentos, com uma visão funcional e utilitarista para o esporte. O Modelo Pirâmide de Desenvolvimento do Esporte (Figura 1) é compreendido como um modelo

de competição, iniciando-se com campeonatos locais afunilando-se até chegar nos campeonatos nacionais e internacionais (SCHEERDER et al, 2011; GREEN, 2005).



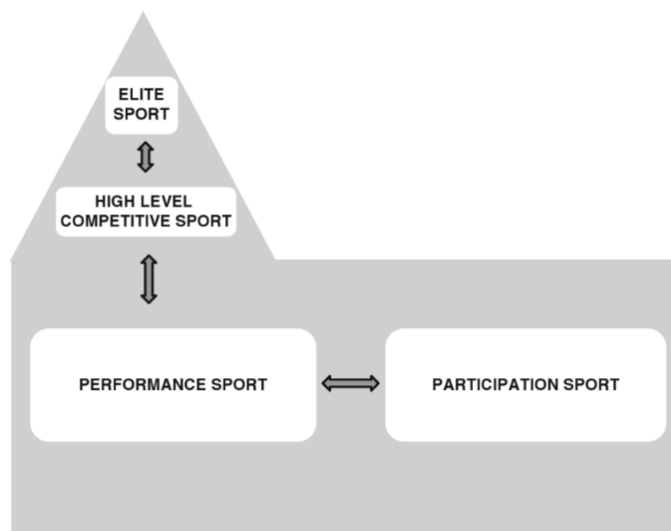
**Figura 1** - Modelo Pirâmide de Desenvolvimento do Esporte  
Adaptado de: Green (2005)

Eichberg (2008) aponta que esse modelo é hierárquico, excludente, unidimensional e expressa uma ordem monopolista, não reconhecendo a diversidade do esporte. Assim, esse modelo não é apropriado para reconhecer as visões do Esporte para Todos e nem corresponde às necessidades da democracia do esporte. O reconhecimento da diversidade do esporte significa que o Esporte para Todos – ou comumente chamado de esporte popular, esporte amplo, esporte folclórico ou esporte na cultura popular -, não é apenas a base de um esporte controlado, mas é parte de outro modelo.

A outra linha, na qual se balizou este estudo, entende que há estreita relação do Esporte para Todos com a cultura, cultura corporal, cultura de movimento e com a identidade popular. Valoriza os jogos e as brincadeiras tradicionais, o envolvimento democrático da comunidade e a vida social. Denomina o Esporte para Todos como uma estrutura oposta ao modelo de esporte voltado para o alto rendimento. O seu conteúdo é mais abrangente do que as modalidades esportivas formatadas sob regras formais, convencionais e internacionais, ou de caráter comercial. O ponto de partida são jogos e brincadeiras populares e regionais, o envolvimento comunitário e a não necessidade de uma justificativa utilitária e funcionalista para o esporte.

Essa abrangência pode ser representada pelo “Modelo Igreja de Esporte” (Figura 2), que indica que o esporte de performance e o esporte de participação coexistem formando o “corpo da igreja, sem hierarquia entre eles e são responsáveis pela maior parte da prática esportiva. São pessoas que participam do esporte no conceito do Esporte para Todos sem se importar com níveis máximos de recordes e de performance de alto nível. Já a torre da igreja representa o alto

nível de competição esportiva e o esporte de elite, trazendo para esse lugar, parte do Modelo Pirâmide de Desenvolvimento do Esporte (SCHEERDER et al., 2011).



**Figura 2** - Modelo Igreja de Esporte  
Adaptado de: Scheerder et al. (2011)

A adoção, como referência teórica para essa pesquisa da fenomenologia de Eichberg, se justifica pelo fato deste autor extrapolar a visão tradicional analítica anglo americana, de caráter hierárquico, funcional e utilitário, da massificação e da prática pela prática. E também pelo fato de ter como ponto de origem os valores culturais, a identidade popular e a cultura corporal, trazendo o esporte para um lugar contextualizado e social inserido na cultura de um povo, seguindo outras lógicas do jogo, de inclusão social e de auto-organização democrática.

Eichberg (2016) mostra que a cultura, a cultura corporal e a cultura popular estão estreitamente relacionadas. Que os padrões básicos de conexões sociais como, por exemplo, cultura masculina, cultura do riso, cultura de classe, cultura de produção, etc., sempre estão relacionados com a identidade coletiva. Quem somos nós? De onde nós viemos? Para onde estamos indo? E mostra que a identidade não pode, como a tradição científica positivista, tentar ser um “objeto”. É em princípio um fenômeno dialógico e é criada somente em relação a outras identidades. Não há um eu sem um você.

A cultura e a identidade têm sua base material na prática corporal, na cultura corporal. Por exemplo, no futebol, seja jogando a bola com o pé, correndo ou fazendo gol, o corpo está falando. Para ilustrar os conceitos particulares de cultura e de identidade popular, podemos citar o futebol brasileiro que é reconhecido mundialmente pelo “jeitinho brasileiro de jogar futebol”,

pelo “futebol-arte” e pelo gingado, e que é algo diferente se comparado com o futebol praticado em outros lugares do mundo (EICHBERG, 2016).

Assim como a cultura está relacionada com a identidade coletiva, o corpo é a base material da nossa existência como seres humanos. O corpo conta nossa história: quem sou eu e quem somos nós. E é a partir da interação corporal que a prática social humana surge (EICHBERG, 2016).

O corpo está relacionado ao que é chamado de povo. A brincadeira (*play*) e o jogo (*game*), a dança e a festividade, a competição e a luta são fundamentais para a cultura popular. Na cultura do movimento as pessoas desenvolvem identidade e reconhecimento: “quem somos nós?”. O corpo em movimento é um marcador de identidade (EICHBERG, 2016).

Para Eichberg (2016):

“[...] a dualidade das palavras *play* e *game* tem um significado mais profundo, na verdade. Várias línguas desenvolveram uma dualidade de palavras nesse campo [...] e a diferença entre *play* e *game* só pode, de forma limitada, ser esclarecida pela etimologia” (EICHBERG, 2016, p. 147).

Helal (1990) também aponta a complexidade dos termos *play* e *game*, na tradução da língua inglesa para a portuguesa e a justificativa por adotarmos a terminologia, conforme segue:

“O fato do inglês diferenciar *play* e *game* confere a cada um desses termos um significado outro que a palavra jogo nem sempre consegue apreender na sua totalidade. Paradoxalmente, a limitação do termo jogo para apreender o significado tanto de *play* como de *game* se encontra justamente na sua capacidade de abranger ambas as atividades”... e ...“Mesmo ciente das possíveis limitações do termo brincadeira, acredito ser ele o que melhor se aproxima do significado de *play* e aquele que nos permite compreender melhor as razões que levaram a sociologia do esporte a elaborar esta distinção” (HELAL, 1990, p.18).

Eichberg (2016) complementa com a seguinte reflexão sobre os termos:

“*Play* está normalmente associado com brincadeiras locais e jogos. Crianças brincam de uma maneira determinada por elas mesmas. Elas fazem a “sua própria” brincadeira, aqui e agora. Elas estão diretamente no controle. Assim que essa atividade lúdica aparece em um nível superior de organização social – regional ou nacional – preferimos chamá-los de *games*” (EICHBERG, 2016, p. 161)

As definições de *play* e *game* corroboram e podem ser complementadas pela apresentada por Helal (1990, p. 25): “A principal diferença entre brincadeira (*play*) e jogo

(*game*) se resume no fato de que no jogo verificamos a existência a priori de uma sistematização de regras fixas, ausente no universo da pura brincadeira”. Sendo assim, para essa pesquisa utilizamos o termo “brincadeira” quando se refere a *play* e “jogo” para *game*.

Em resumo a cultura é o caminho pelo qual as pessoas vivem suas vidas e é concebida como uma totalidade, a cultura popular coloca o corpo humano e o movimento em seu centro, em um lugar representado pela festividade por meio da brincadeira (*play*), e jogo (*game*), dança e competição (EICHBERG, 2007; 2016).

Como dito anteriormente, o Esporte é representado por movimentos esportivos. O termo movimento é compreendido pelo autor em três esferas: corporal, emocional e social. E o Esporte, em três dimensões sociais (Esporte de Elite, Esportes Amplos e Esporte Popular), que estreitamente estão correlacionadas com os ambientes emocionais. Ressalta que, embora haja uma correlação entre o modo como os padrões sociais de esportes interagem com diferentes ambientes emocionais de culturas de movimento, estes são bastante relativos e pontuais, não existindo uma relação causal estrita entre a lógica social e a atmosfera emocional (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

A esfera do movimento corporal refere-se ao entendimento de que as pessoas se movem em atividades corporais concretas como esportes e dança, jogos e meditação, atividades ao ar livre e festivais. A esfera emocional trata do fato de que as pessoas são movidas por sentimentos, emoções e humor. Isto é, emoções, motivos e motivações demonstram que há movimento emocional - fascínio e euforia, raiva e medo, dor e risos. E por fim, a esfera do movimento social trata da afirmação de que as pessoas se unem por movimentos sociais, se reúnem em associações e grupos de pares, redes informais e organizações formais, formando a sociedade civil (EICHBERG, 2010).

Em relação às dimensões sociais, a do Esporte de Elite (Alto Rendimento) é baseada no modelo competitivo centrado nas conquistas, no esforço do ser humano em cada vez mais alcançar melhores resultados, com foco nos registros e divide os participantes em perdedores e vencedores. A ênfase exacerbada na conquista do esporte internacional com essa configuração de vencedor e perdedor parece ser um fenômeno colonial ligado a certo tipo de sociedade industrial ocidental e à sua expansão mundial. E que a comercialização e atenção unilateral dos meios de comunicação de massa para essa linha do esporte contribuíram ainda mais para tornar hegemônica essa dimensão da conquista (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

A segunda dimensão social, os Esportes Amplos, abarcam as Ginásticas e o Modelo da Saúde. Inicialmente o objetivo das Ginásticas residia nos padrões de movimentos que enfatizavam a disciplina e a aptidão, sob uma lógica social independente do resultado ou da

competição. O foco principal era a integração, ser uma fonte de identidade coletiva e sensação de comunidade. Neste caso, a exibição de processos estéticos e coreografias desempenhavam um papel mais importante do que o resultado em si.

Porém no século XX o esporte nesta dimensão passou a ser fortemente visto como um meio eficiente para melhorar a saúde pública, num processo chamado de “medicalização” do esporte, na perspectiva de uma vida mais longa e saudável. A partir de então, essa dimensão do esporte e do movimento tomou dois caminhos. Um destes caminhos, com organizações sociais com ênfase no senso de comunidade e diversão, espontaneidade e amizade, como podem ser encontradas nos Festivais de Ginástica. O outro caminho com o foco essencialmente na saúde, na qual é atribuída uma responsabilidade individual. Aqui se atrela também, como uma medida da saúde o culto ao corpo como símbolo do sucesso. A ideia da simples prática pela prática do esporte parece não mais descrever o que é essencial para que as pessoas o pratiquem. Dessa maneira, para obter sucesso na venda de esportes enquanto prática fez-se necessário encontrar outras formas. E assim, concomitantemente com o aumento das estratégias de comunicação de massa, são lançados programas de esportes para os movimentos higienistas, de treinamento físico e bem-estar (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

A terceira dimensão – Esporte Popular - é centrada nas festividades e nos jogos relacionados com a identidade popular. Todas as pessoas podem participar, não importando idade, gênero, raça, cor, religião, deficiências ou nível de habilidade (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

Os jogos populares e tradicionais marginalizados pela cultura moderna do movimento, do Esporte e da Ginástica, foram retomados a partir dos anos de 1970, quando alguns esportes adotaram elementos da cultura popular, reaparecendo sob a denominação de “Festivais de Novos Jogos”. Não há hierarquias formais e de classificação, embora possa haver ênfase nas habilidades, no desempenho ou na aparência, as quais são previamente estabelecidas entre os praticantes (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

Nesta dimensão o processo é preponderante, e a atividade esportiva um processo dialógico de comunicação, não apenas centrado na ideologia ou constituído por discursos abstratos sobre os "valores" e "uso", como praticados na ideologia olímpica. O Esporte Popular não pode ser entendido tampouco como uma política de lazer. Seu lugar está em um nível bastante superior ao da administração pública da reprodução da população. É essencialmente mais do que atividade de lazer e tempo livre, mais do que um anexo ao mundo da produção (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

A dimensão popular do esporte é encontrada na própria atividade. Embora não haja um modelo padronizado ou uma fórmula comum, alguns elementos fenomenológicos podem ser identificados, tais como: os esportes populares não se baseiam em disciplinas especializadas e regras burocraticamente definidas, mas em festivais e encontros em uma atmosfera de festa; estão ligados a diferentes tipos de atividades culturais, incluindo música, canto coral, dança, teatro e experiências ao ar livre; seu objetivo não é produzir resultados e registros superiores, mas promover a união, celebrar a diversidade e a distinção de uma comunidade. Em oposição à padronização do esporte olímpico moderno, os esportes populares se destacam pelas variações entre os grupos e a solidariedade dentro dos grupos e em contraste com a exibição de identidade e hierarquia, eles tornam a alteridade visível; estão ligados a identidades locais, regionais, étnicas, sociais ou nacionais e contrariam tendências de uniformidade; e não visam a perfeição do ser humano mas brincam com a natureza não perfeita do ser humano (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

A disseminação de esportes populares entre países e continentes gerou influências cruzadas. Por exemplo, a capoeira, um esporte/jogo tradicional, tornou-se popular entre os jovens na Europa. O Tai Chi Chuan originado na China, e o Sumô, no Japão, são atualmente praticados no mundo todo. Por essas difusões, se por um lado os esportes populares foram transformados em esportes especializados no modelo do alto rendimento, com torneios, organização burocrática e foco em resultados; por outro, foram responsáveis pela criação de novas práticas no mundo, alternativas ao esporte padrão, além de, por essa mistura, serem desenvolvidas novas atividades (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

Eichberg (2002) cita que:

“A sociedade moderna desenvolveu organizações esportivas grandes e poderosas, bem como elaborou ciências do esporte para definir e administrar todos os problemas emergentes de significado em Esporte, porém que num exame mais aprofundado mostra que muito pouco foi feito para lançar luz sobre a dimensão do Esporte Popular”. (EICHBERG, 2002, p. 4).

O Esporte para Todos não é um fenômeno unitário. É chamado “o outro esporte” e considerado uma combinação das dimensões dos Esportes Amplos e do Esporte Popular. Isso parte do entendimento que o Esporte para Todos está em contraposição ao modelo do Esporte de Elite (EICHBERG, 2002; 2010). Ele é mais do que apenas a base da pirâmide do modelo o qual o esporte competitivo moderno foi construído, e para tanto se faz necessário outro tipo de filosofia. Sua conceituação parte do entendimento de que diversos campos da atividade humana estão ligados a este fenômeno, desde a análise das dimensões do Esporte até as suas correlações

com as estruturas políticas, sociais, culturais e organizacionais e da lógica ética dos setores público, privado e civil.

### **3.2. A Macroestrutura do Esporte para Todos na Gestão do Esporte**

“Na sociedade moderna, a ação humana desenvolve três esferas de racionalidade diferentes, criando diferentes condições para o comportamento ético – o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil”, cita Eichberg (2010, p. 287).

A esfera pública consiste em decisões políticas que normalmente objetivam a integração social, a segurança, a justiça e o princípio da igualdade. A lógica do mercado, em oposição à lógica coletiva do Estado, tem o foco na competitividade, na individualidade, na produtividade e na eficiência, e os princípios que imperam são o individualismo, a liberdade e a desigualdade. Já a sociedade civil segue o princípio da solidariedade e da comunidade temporária, e consiste em associações e redes voluntárias (EICHBERG, 2004; 2010).

No Brasil, as organizações da esfera civil também são conhecidas pelo termo Terceiro Setor, expressão utilizada para caracterizar as organizações que atuam no domínio social, algumas vezes em parceria com o poder público, ou Primeiro Setor, e empresas privadas com fins lucrativos, ou Segundo Setor (MAZZEI et al, 2013; CAETANO, 2016; SOUZA, 2017).

O termo Terceiro Setor originou-se dos países anglo-saxões para referir-se às aquelas organizações que não pertenciam nem ao conjunto de organizações da esfera do Estado nem ao conjunto das empresas privadas e demais instituições relacionadas à economia de mercado (MAZZEI et al, 2013; CAETANO, 2016; SOUZA, 2017).

São consideradas organizações do Terceiro Setor as organizações privadas sem fins lucrativos que buscam a promoção do bem-estar social, tais como as Organizações Não Governamentais (ONGs), fundações empresariais e institutos, organizações populares, cooperativas de crédito e organismos internacionais de cooperação que atuam como parceiros dos agentes locais (MAZZEI et al, 2013; CAETANO, 2016; SOUZA, 2017).

Duas das principais entidades do Terceiro Setor e que estão presentes nesta pesquisa, são os serviços sociais autônomos e as associações. “Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” conforme o Novo Código Civil Brasileiro, capítulo II, art. 53 (BRASIL, 2002). Paes (2013) define as associações como:

“A forma pela qual certo número de pessoas, ao se congregarem, coloca, em comum, serviços, atividades e conhecimentos em prol de um mesmo ideal, objetivando a consecução de determinado fim, com ou sem intuídos lucrativos.



Poderá ter finalidade: a) altruística (associação beneficente); b) egoística (associação literária, esportiva ou recreativa); e c) econômica não lucrativa (associação de socorro mútuo)” (PAES, 2013, p. 10).

Já os serviços sociais autônomos são entidades instituídas por lei, com personalidade jurídica de direito privado sem fins lucrativos, que prestam atividade de interesse público para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais. São mantidas por contribuições parafiscais instituídas pela União, ou seja, têm seus recursos originados de contribuições de empresas, arrecadadas e repassadas pela previdência social, tais como Serviço Social da Indústria (SESI), Serviço Social do Comércio (SESC), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria (SENAI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), dentre outros. (MAZZEI et al, 2013; CAETANO, 2016; SOUZA, 2017). Paes (2013, p. 55) observa que “são entidades que, não obstante terem como característica maior colaborar com o Poder Público, não integram a Administração Indireta e podem ter a forma jurídica de associação”.

Os objetivos de cada esfera – pública, privada e civil - tem seu ponto convergente em modelos econômicos de gestão, cada qual dependendo da intencionalidade dada ao esporte.

Westerbeek, Hoye, Smith, Stewart e Nicholson (2006<sup>1</sup> apud SCHEERDER et al., 2011) identificaram e adaptaram para a gestão esportiva, dois modelos econômicos de gestão denominados *Rhineland* e Anglo-Americano.

*Rhineland* e Anglo-Americano são modelos de desenvolvimento do capitalismo que foram classificados e comparados por Albert (1993). O modelo *Rinheland* leva esse nome porque os componentes sociais e práticas econômicas nele contidas tiveram sua origem em Bonn, às margens do Rio Reno (*Rhine*, em inglês). O debate destes modelos foi estimulado pelo colapso do socialismo da Europa Oriental e a percepção de que, a partir desse momento todos seriam de alguma maneira, mas não da mesma, capitalistas, e, pela globalização dos mercados financeiros e outros (ALBERT, 1993; GROENEWEGEN, 1997; BRESSER-PEREIRA, 2012).

O modelo Anglo-Americano é centrado na lógica do mercado, da competitividade, com fins financeiros, resultados e metas em curto prazo (lucro) e com limitada atuação do Estado ou poder público. O modelo *Rhineland* é sustentado e financiado por organizações com responsabilidades sociais, as decisões são tomadas na base do consenso e por conceitos, há uma grande influência do Estado e foco nos processos e os resultados são esperados a longo prazo.

---

<sup>1</sup> Westerbeek, H.; Hoye, R.; Smith, A.; Stewart, B.; Nicholson, M. *Sportmanagement. Grondbeginselen em toepassing*. Nieuwegein: Arko Sports Media, 2006.

Quando o esporte é considerado como um fim em si mesmo, ou seja, a prática do esporte é a finalidade, no modelo *Rhineland* apresenta-se sob a forma de competição esportiva, onde o aspecto jogo é o elemento central e normalmente praticado em clubes esportivos. No modelo Anglo-Americano, o esporte como prática é traduzido como *fitness sport*, um modelo de negócios presente nas academias de ginástica e marcas de exercícios físicos com forte relação com a saúde e estética.

Neste modelo, o esporte pode ser também o meio para o alcance de outras finalidades ou propósitos. Na perspectiva anglo americana podem ser traduzidas como esporte de mídia, esporte entretenimento, esporte de alto rendimento e espetáculo. Tem fins comerciais, é entendido como negócio, é fisicamente passivo pois a relação do público com o esporte se dá como espectador, no qual o espetáculo esportivo é o propósito final, e toda uma estrutura de gestão é desenhada para que se gere lucro. No modelo *Rhineland* o esporte é visto como um veículo para o alcance de objetivos com fins sociais, como por exemplo, a integração, a sociabilização, o aprendizado de habilidades sociais, o empoderamento e o desenvolvimento humano, dentre outros (SCHEERDER et al., 2011). Assim, o Esporte para Todos encontra no modelo de gestão de *Rinheland* seu ponto convergente. Já o modelo anglo-americano de gestão do esporte é o seu oposto.

Destaca-se que, além dos modelos econômicos capitalistas dos países desenvolvidos, tal como mencionado acima, há também dois modelos específicos nos países em desenvolvimento, considerados aqueles com renda média e que já completaram suas revoluções capitalistas. Um desses modelos é chamado de “modelo de desenvolvimento” e outro denominado de “liberal-dependente”. Até a década de 2000, o Brasil era essencialmente enquadrado como “liberal-dependente”, modelo este caracterizado pela natureza dependente das elites em graus variados e pela ausência de uma estratégia nacional de desenvolvimento. Porém com o fracasso deste modelo em promover o crescimento, a estabilidade financeira e a redução da desigualdade, o país tem feito esforços para avançar rumo ao “modelo de desenvolvimento”, o qual caracteriza a China, a Índia e outros países asiáticos que estão crescendo rapidamente (BRESSER-PEREIRA, 2012).

O modelo de gestão de esporte anglo-americano faz sentido para as organizações privadas do esporte, nas quais a lógica do mercado prevalece, e são entendidas como produto de compra e venda e geração de lucro. Para as organizações privadas sem fins lucrativos, no Brasil denominadas do Terceiro Setor, o modelo *Rinheland* de gestão do esporte parece fazer mais sentido.

No Brasil as organizações do Terceiro Setor relacionadas com o esporte têm aumentado cada vez mais, atuando nas lacunas deixadas pelos setores público e privado. Um grande desafio que se coloca neste campo social, que é novo na sociedade brasileira e de abordagem multidisciplinar, é ter acesso a um corpo de conhecimentos relativo à gestão destas organizações (MAZZEI; BASTOS, 2012; MAZZEI et al., 2013).

Paralelamente ao descompasso da produção acadêmica e o constante crescimento de organizações sociais no país, ressalta-se a ausência de uma estratégia nacional de desenvolvimento e de um modelo de gestão esportiva genuinamente brasileiro que possa balizar a gestão das organizações, seja qual for a sua esfera: pública, civil ou privada.

Na perspectiva dos negócios, o esporte tem empregado milhões de pessoas ao redor do mundo, e tem sido jogado ou assistido pela população mundial. O crescimento e profissionalização do esporte têm impulsionado mudanças no consumo, na produção e no gerenciamento dos eventos esportivos e das organizações em todos os níveis. Gerenciar organizações desportivas no início do século XXI envolve a aplicação de técnicas e estratégias existentes na maioria das empresas modernas, governos e organizações sem fins lucrativos (HOYE; SMITH; NICHOLSON; STEWART, 2012; 2018).

As organizações sem fins lucrativos são parte importante do sistema de prestação de serviços à sociedade, principalmente aqueles relacionados à saúde, educação, habitação, bem-estar, cultura e esporte. Especificamente nas organizações culturais e esportivas, objeto de estudo dessa pesquisa, operam de forma semelhante às associações privadas. Porém o que as diferencia é o objetivo da ação, a prestação de serviços a determinado grupo ou comunidade e não a geração de riqueza (lucro) para os proprietários (HOYE et al., 2012; 2018).

Do ponto de vista do gerenciamento, as organizações do terceiro setor devem contemplar as funções básicas da administração – planejar, organizar, dirigir e controlar - e também as questões motivacionais e comunicacionais, para o alcance das metas sociais, para assegurar a eficiência e a obtenção dos resultados, e garantir a manutenção do seu funcionamento. Porém, as organizações extrapolam os pilares básicos do gerenciamento, pois convivem em um ambiente político e social que demanda muito mais que o desenvolvimento e a entrega de um produto ou serviço, visto a necessidade de equacionar aspectos empresariais, políticos e sociais. Torna-se essencial adotar estratégias que viabilizem sua sustentabilidade, não apenas financeira, mas política e social. A sustentabilidade é a preocupação central das organizações do terceiro setor no Brasil, que deve ser entendida de maneira complexa e multidimensional, abarcando a dimensão econômica, e também aquelas de natureza política, social, cultural e ambiental (MOTA, 2015; TENÓRIO, 2005).

Em relação às funções básicas da administração, desenvolvidas nas organizações do terceiro setor, estas partem de e para uma lógica diferente dos demais setores, público e privado, conforme é explicado por Pereira, Moraes, Mattos Júnior e Palmisano (2013, p.192):

“Planejar constitui um exercício de articulação pessoal e institucional que extrapola a participação dos atores internos: é preciso incluir os parceiros e beneficiários na decisão do que será feito, como, quando e com quais recursos. Organizar é função que se destaca pela necessidade de atuar com recursos reduzidos, estabelecer mecanismos que simultaneamente supram as necessidades das ações e projetos, fortaleçam a instituição, valorizem os colaboradores e possibilitem a sustentabilidade organizacional no longo prazo. Dirigir se torna um exercício de habilidades interpessoais constante, na medida em que precisa conciliar interesses de diferentes agentes sociais, internos e externos; a tomada de decisão deve pautar-se não só em critérios objetivos, mas também subjetivos, centrado na missão, mas com capacidade de efetuar ajustes rápidos e que respeitem as demandas dos *stakeholders*, além da compreensão do dinamismo das relações sociais. Controlar se apresenta como um desafio constante, considerando a informalidade predominante no Setor” (PEIREIRA et al., 2013, p. 192)

Pereira et al. (2013) também apontam algumas competências específicas e desafios relacionados com a gestão do terceiro setor. Estes desafios, devido as especificidades estruturais e operacionais dessas organizações, exigem o aprendizado de capacidades técnicas específicas, bem como habilidades gerenciais diferenciadas, para evitar o “planejamento estratégico intuitivo”, ou seja, aquele informal, não documentado e apoiado na experiência, conhecimentos empíricos e habilidades pessoais. Na gestão de pessoas, os desafios estão na busca do envolvimento de todos com a missão organizacional, entendendo-o como diretamente relacionado à responsabilidade social; e na falta de interação frequente entre as áreas e as pessoas envolvidas nos projetos, justificada, em parte, pelo quadro enxuto e não presença simultânea dos colaboradores na organização, o que pode comprometer a realização dos projetos. Na gestão financeira, a transparência é o fator primordial para a sustentabilidade institucional, assim o gestor precisa estabelecer mecanismos capazes de suprir as necessidades de informação interna e externa, respeitando a cultura, características e limitações da instituição. Na gestão de projetos, é essencial que seu fundamento esteja em concordância com seus objetivos e devem ser factíveis com estimativas realistas, baseados em planejamento, metas e resultados. Assim, os autores apontam que gestores de organizações do terceiro setor necessitam ter uma capacidade de planejamento participativo; facilidade para envolver e mobilizar equipes em torno da causa; conhecimento do segmento; habilidade para negociar e buscar parcerias; criatividade para estabelecer mecanismos de comunicação institucionais internos e externos; capacidade de gerenciamento financeiro de longo prazo; conhecimento

mínimo sobre a possibilidade de utilização de demonstrativos contábeis como instrumentos de gestão; articulação operacional interna; conhecimento dos procedimentos de regularidade institucional; sensibilidade para estabelecer mecanismos de controle e avaliação adequados; capacidade de manter o histórico institucional; e disseminar o capital social desenvolvido. O quarto desafio apontado pelos autores está na gestão mercadológica com a necessidade do aperfeiçoamento do olhar e das estratégias de comunicação, que ainda são muito incipientes.

### 3.3. A Microestrutura do Esporte para Todos

Enquanto a macroestrutura do Esporte para Todos relaciona o conceito com a natureza das esferas pública, privada e civil e os modelos de gestão, a microestrutura conecta a ideologia e a ética desta macroestrutura com a prática, os “modos de fazer”, ou seja, com a estrutura educacional e operacional.

Segundo Eichberg (2010, p. 301) “O ponto de partida é que o Esporte para Todos é, entre outras coisas, um projeto educacional”.

É um projeto educacional que esteja alinhado com os preceitos do Esporte para Todos requer reflexões sobre a educação formal, não formal e informal; sobre a intenção da educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte; e, sobre as dimensões da educação esportiva técnica, funcional e humanista, correlacionando-as à respectiva coerência com as lógicas do Estado, Civil e Mercado (EICHBERG, 2010).

Não há um consenso na definição dos termos formal, não formal e informal na literatura, principalmente entre as literaturas anglófona e lusófona. Conforme explica Marandino (2017):

“[...] os autores de língua inglesa usam os termos *informal science education* (educação informal em ciências) e *informal science learning* (aprendizagem informal em ciências) para todo o tipo de educação que pode acontecer em lugares como museus, centros culturais, exposições, zoológicos, jardins botânicos, no trabalho, em casa, entre outros. Já os de língua portuguesa muitas vezes dividem a educação que ocorre fora da escola em dois subgrupos: educação não formal e educação informal, associando esse último aos ambientes cotidianos familiares, de trabalho, do clube etc. É coerente afirmar que esta divisão, muito presente no contexto latino americano, recebeu influência dos movimentos de educação popular intensificados nas décadas de 1960, 1970 e 1980, sendo o termo não formal muitas vezes associado a iniciativas educativas de natureza política e com objetivo de transformação social que marcaram esses períodos. Nos dias atuais, contudo, encontramos referências na literatura que optam por utilizar outras expressões e conceitos que se aproximam da ideia de não formal como “pedagogia social”, “educação social” e “aprendizagem por livre-escolha”. (MARANDINO, 2017, p.811).

Smith (1996) menciona em seu artigo que a definição mais conhecida vem da pesquisa realizada em 1973 por Combs, Prosser e Ahmed:

“- Educação formal: o sistema hierarquicamente estruturado e cronologicamente graduado, da escola primária até a universidade, incluindo também as instituições e programas especializados de treinamento técnico-profissional.

- Educação não formal: qualquer atividade organizada fora do sistema formal de educação seja operando separadamente ou como uma característica importante de alguma atividade mais ampla, com o objetivo de aprendizagem e de atender a clientela com finalidade de aprendizado.

- Educação informal: o processo vitalício pelo qual, a partir da vivência diária, cada indivíduo adquire atitudes, valores, habilidades e conhecimentos, e também das influências e recursos educativos presentes no seu ambiente, seja da família e vizinhos, do trabalho e lazer, do mercado ou dos meios de comunicação de massa”. (COMBS; PROSSER; AHMED, 1973<sup>2</sup> apud SMITH, 1996).

O entendimento de Eichberg (2010) corrobora com a divisão e definição supracitadas, o qual balizará esse estudo:

“- Educação Formal é estruturada por objetivos de aprendizagem, tempo de aprendizagem (período, currículo) e espaço de aprendizagem (a escola como ambiente físico). É intencional, direcional e formalmente avaliada, especificamente da teoria à prática. O apoio à aprendizagem da educação formal é organizado em relações hierárquicas entre o professor, que tem a experiência, e o aluno, que ainda não o tem. O professor pergunta e o aluno responde, o professor avalia e o aluno é avaliado. O processo educacional é objetivado por certificados ou diplomas. O quadro estrutural é a instituição, a escola.

- Educação não formal: geralmente ocorre fora dos contextos institucionalizados de educação, como escolas. A educação não formal também pode ser estruturada por objetivos de aprendizagem (embora estes possam ser mais implícitos do que explícitos), pelo tempo e local de aprendizagem, pelo apoio ao aprendizado, e o processo também pode ser intencional. No entanto, o objetivo principal não é o aprendizado em si, mas fazer algo significativo, muitas vezes em ambientes não-educacionais como o local de trabalho ou clube. É por essa razão que a educação não formal e a aprendizagem não formal tipicamente, não conduzem à certificação. A educação não formal é baseada em uma maior valorização dos processos informais de aprendizagem.

- Educação informal: acontece no dia-a-dia, entre pares, no brincar e no jogo, na família, no trabalho e no lazer. Pode ser ligada à autoeducação e dignidade pessoal, bem como à desinstitucionalização. A aprendizagem informal se dá, principalmente no aprender fazendo. Tipicamente, não é estruturada nem intencional. Não existe uma hierarquia fixa entre professor e aluno, pois todos aprendem por meio do diálogo e da troca entre pessoas, embora esse

---

<sup>2</sup> Coombs, P. H.; Prosser, C.; Ahmed, M. *New Paths to Learning for Rural Children and Youth*. New York: International Council for Educational Development, 1973.

aprendizado mútuo aconteça de maneiras diferentes e com desequilíbrios variados”. (EICHBERG, 2010, p. 304).

A valorização e o reconhecimento da educação não formal como parte essencial do processo educacional, até então a relevância era atribuída apenas à educação formal, ocorreu a partir da década de 1980, devido à crise mundial do sistema formal de educação e à pressão do mercado, que começou a vender modelos de exercícios físicos e esportes como produtos, ampliando as perspectivas de aprendizagem. Essa mudança aconteceu concomitantemente com a descoberta da sociedade civil como um potente e poderoso setor econômico e social, ao lado do poder público (primeiro setor) e poder privado (segundo setor). Esse reconhecimento valorizou o Esporte para Todos visto que a sua base advém do aprendizado popular<sup>3</sup>, também conhecida oficialmente como educação não-formal (e informal) (EICHBERG, 2010).

O Quadro 1 aponta as diferenças entre as duas formas de educação e aprendizado, e apresentam itens importantes que podem nortear a elaboração conceitual e teórica de programas esportivos com os princípios do Esporte para Todos.

**Quadro 1** - Diferenças entre aprendizado popular e educação formal

	<b>Aprendizado Popular</b>	<b>Educação Formal</b>
<b>Nomes oficiais</b>	Não formal (e informal)	Formal
<b>Propósitos</b>	Participação Social Desenvolvimento Comunitário Aprendizagem	Aquisição de conhecimento Habilidades e qualificações Competências
<b>O aluno</b>	Aprendiz	Receptor, consumidor
<b>O professor</b>	Mestre e mediador	Transmissor
<b>O conhecimento</b>	Prática (atividade prática ou baseada no diálogo)	Um produto Propriedade individual (mercadoria)
<b>O caminho</b>	Interação prática Aprendizado colaborativo Aprender com os alunos	Esforço sistemático Tensão individual e avaliação de aprendizagem um-para-um
<b>Relação com a prática</b>	Ensino teórico como algo complementar	Ensino teórico como ponto de partida e referência básica
<b>Questões principais</b>	A prática que pergunta: como poderia ser? Incerteza (poderia ser outra)	O pensamento do sistema que demanda: como é? Há leis gerais a serem seguidas (“é como é”)
<b>Principal objetivo</b>	Aprender para jogar junto Pertencimento	Aprender para conhecer Aprender a fazer

Adaptado de: Eichberg (2010)

<sup>3</sup> Aprendizado popular: tradução livre de “Folk Learning” em Eichberg (2010, p. 306)

Eichberg (2010) afirma que:

“Os diferentes padrões de educação no Esporte para Todos não são o resultado de decisões acidentais individuais em uma ou outra direção, mas elas têm raízes em estruturas sociais e processos culturais que são diferentes de um país para outro e podem mudar com o tempo” (EICHBERG, 2010, p. 302).

Embora o campo de atuação do Esporte para Todos se dê pela educação não formal e pela aprendizagem informal, os países da Europa, com predominância no sistema estatal de esporte e educação, têm uma lógica de cunho mais geral e que objetiva a saúde e a integração social, por meio da educação formal. Países com predominância na lógica do mercado têm crescido no continente europeu, pois, ao contrário do sistema estatal, que é mais tradicional e “engessado”, o mercado é mais flexível e mutável e atua conforme demanda, impulsionada pelos desejos comerciais. Se por um lado cria a inovação, por outro entende o processo educacional como um “produto”, podendo ser sua qualidade contestada. Nessa esfera, a gestão é fator primordial e vista como meio de elevar a qualidade dos cursos não formais das organizações privadas. Por fim, os países europeus com predominância da esfera civil têm como base social a democracia viva, com associações voluntárias, redes, festividades e encontros. Essa auto-organização civil foi o ponto de partida histórico do esporte em geral e ainda é a base primordial do Esporte para Todos (EICHBERG, 2010).

Eichberg (2010) complementa que o ponto crítico deste campo é que ele tende a ser invisível devido à sua multiplicidade de práticas, as quais é difícil acompanhar e que muitas vezes não estão claramente descritas, nem representadas politicamente.

Somando-se ao fato de não se observar no Brasil um modelo econômico de gestão – geral e esportivo, parece reforçar a relevância de pesquisas que descrevam os processos de criação de programas baseados no Esporte para Todos em organizações civis no campo da educação não-formal, evidenciando e documentando tais processos.

As relações entre as formas teórica e prática no Esporte para Todos são complementadas com a intencionalidade da educação esportiva, ou seja, se do esporte, pelo esporte ou por meio do esporte.

A educação para o esporte é de caráter técnico e normalmente está ligada ao ensino das modalidades esportivas e à competitividade. A educação pelo esporte é mais de uma abordagem funcional e instrumental, ou seja, é dado ao esporte certas funções boas para o indivíduo ou para a comunidade, como, por exemplo, um estilo de vida adequado e saudável ou o esporte pela paz e união dos povos. Já a educação por meio do esporte compreende o esporte como



cultura de movimento e que diz respeito a todos os seres humanos e seu respectivo universo social (EICHBERG, 2010).

As três intencionalidades do ensino do esporte estão descritas no Quadro 2, conforme segue:

**Quadro 2** - Intencionalidades do ensino do esporte

	<b>Educação para o Esporte</b>	<b>Educação pelo Esporte</b>	<b>Educação por meio do esporte</b>
<b>Para que</b>	Para atividades esportivas	Para uma boa causa	Para a vida
<b>Mais precisamente</b>	Futebol, atividades aeróbicas ao ar livre, caminhada, jogos tradicionais	<i>Fitness</i> , saúde pública, esporte pela paz, integração social	Desenvolvimento pessoal e social
<b>O caminho é</b>	Especializado Técnico	Setorizado Funcional	Cultural, existencial Relacional
<b>O objetivo está</b>	Na atividade em si Em tornar-se melhor	Fora da atividade Em funcionar melhor	Entre os seres humanos Em viver melhor ("Escola para a vida")
<b>O que resulta</b>	Meu sucesso Competências individuais	Objetivos políticos Bem-estar social	Confiança Empoderamento

Adaptado de: Eichberg (2010)

O Esporte para Todos considera as três intencionalidades (do, pelo e por meio do esporte), não sendo restritivo a apenas uma delas. Não considera que uma exclui a outra, elas se complementam e se somam, desde que haja uma conscientização e foco nos seus valores, com vistas a capacitar, encorajar e empoderar.

Conectadas e inter-relacionadas, a macroestrutura do Esporte para Todos apresenta seu papel importante situado na gestão das organizações de modo mais geral e abrangente, enquanto a microestrutura localiza-se no campo da gestão mais específica e processual, atuando próxima ao gerenciamento dos programas esportivos e no acompanhamento didático e pedagógico junto aos professores e alunos.

### **3.4. Projeto e Programa Esportivo**

A revisão de literatura, até este momento, apresentou os referenciais relativos ao Esporte para Todos, conceito utilizado como base para a estruturação de programas esportivos nas organizações privadas sem fins lucrativos, que foram estudadas nesta pesquisa. Este item da revisão de literatura destina-se, então, a apresentar as definições de projeto e programa esportivo e a justificativa da utilização do termo "programa".

Segundo Cunha (2003), define-se programa como:

“Exposição escrita em que se delineiam os princípios teóricos, as finalidades previstas e os critérios ou métodos gerais a serem adotados na realização prática de uma ação coletiva ou institucional. Neste sentido, tanto se aplica a uma ação e objetivo amplos ou abrangentes, confundindo-se com a expressão Plano Geral (programa de governo, programa educacional, programa partidário), quanto a âmbitos mais específicos, no caso de existirem formas e conteúdos peculiares. Estes últimos, os programas específicos, podem ainda incluir ou não os projetos, que são unidades ou estruturas mais detalhadas, necessárias à sua realização concreta” (CUNHA, 2003, p. 517).

Programa pode ser definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciado de modo a alcançar benefícios e controles que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Outra característica de programa é envolver uma série de empreendimentos repetitivos ou cíclicos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

O gerenciamento de programas, é o gerenciamento centralizado e coordenado de forma dinâmica e integrada de um grupo de projetos para atingir os objetivos e benefícios estratégicos do programa. E um programa constituído por um conjunto de projetos contribui para o sucesso de um plano estratégico (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

Projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”, conforme cita *Project Management Institute* (PMI) (2004). Os projetos possuem começo e fim definidos e estabelecidos. Não necessariamente isso significa uma curta ou média duração, porém o delineamento de um projeto prevê temporalidade e um marco de encerramento, com a criação de algo singular e exclusivo.

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas para operacionalização de um projeto a fim de atender aos seus requisitos. É realizado por meio da aplicação e da integração das etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

Assim, projetos e programas alcançam dimensões diferentes dentro da organização. Os objetivos de um projeto são bem definidos, bem como as ações necessárias para alcançá-los. Nos projetos, os planos são detalhados, atuam na esfera da prática e da execução e orientam as equipes para o trabalho que deve ser realizado. Já o escopo do programa é maior, os objetivos são mais complexos e os benefícios a serem alcançados mais significativos. Os planos são elaborados em um nível acima dos projetos e voltados para orientar os mesmos. Nos projetos, a análise do sucesso ou fracasso de uma atividade é mensurada com base nos objetivos especificamente detalhados como, por exemplo, prazo e custo. E no programa a mensuração é

feita a partir dos benefícios alcançados e pelo atendimento das necessidades elencadas (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004; ESPINHA, [2018]).

A partir das definições acima descritas justifica-se então o termo “programa” utilizado nessa pesquisa, pois um programa esportivo pode ser constituído de vários projetos específicos, que são centralizados e coordenados de forma dinâmica e estratégica. Não se trata da esfera prática de aplicação e operacionalização de um único projeto esportivo, e sim da análise da dimensão estratégica que, a partir deles, se desdobrará em vários cursos regulares, ações específicas ou atividades esportivas na organização.

### **3.5. Processo e etapas para elaboração de programas esportivos**

A gestão de um programa é uma atividade que deve estar alinhada com os objetivos e estratégias da organização levando em consideração os recursos disponíveis, e para tanto inclui processos de coleta, identificação, classificação e de avaliação em relação aos principais indicadores e plano estratégico da organização (SANTOS, 2014).

A elaboração de um programa esportivo engloba uma série de processos e etapas que devem ser consideradas e que serão descritas abaixo a partir da adaptação de modelos apresentados por Kutz (2010) e Ray e Konin (2011). Vale considerar que estes modelos foram desenvolvidos para a criação de programas esportivos sob a lógica da esfera privada e escolhidos devido à escassez de modelos desenvolvidos especificamente para a lógica da sociedade civil, conforme revisão bibliográfica realizada e mencionada anteriormente.

Um programa esportivo é específico, com formas e conteúdo que são inerentes ao esporte, e mais precisamente neste caso, direcionados ao Esporte para Todos. A criação de um programa esportivo requer duas etapas de planejamento, sendo uma delas focada na macroestrutura da organização e a outra na microestrutura.

A primeira inicia-se a partir do planejamento estratégico global da organização que identifica um curso de ação a ser tomada e traça um futuro esperado. Em seguida, levando em consideração as informações adquiridas nesta esfera global (macro), desenvolve-se um ciclo de planejamento estratégico na esfera micro, a elaboração do programa esportivo.

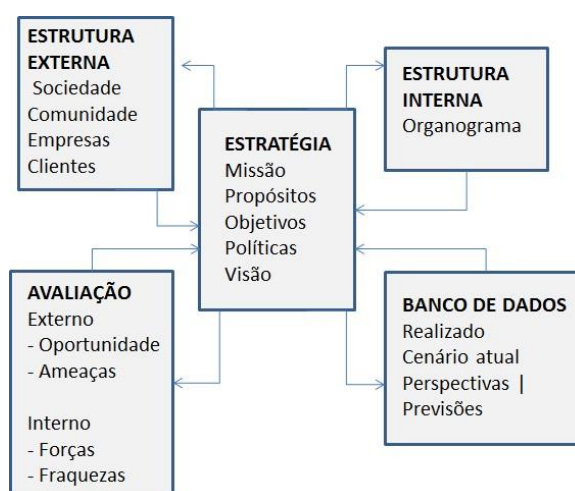
No planejamento estratégico macro da organização, os itens que devem ser levados em consideração são:

- 1) Missão, propósitos, objetivos, políticas e visão da organização, sendo estes dados importantes ferramentas para alinhar os conceitos e valores do programa a ser

oferecido, do público a ser impactado, instalações e tecnologias disponíveis, bem como suas metas;

- 2) A estrutura externa, ou seja, a sociedade, comunidade local, empresas privadas, públicas e terceiro setor, entre outros; e a estrutura interna, isto é, o organograma;
- 3) As ações realizadas e seus impactos, o cenário atual e as perspectivas de cenário futuro; e por fim,
- 4) Uma análise “SWOT” (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)<sup>4</sup>, ou que significa mapear as oportunidades e ameaças do ambiente externo e forças e fraquezas no âmbito interno.

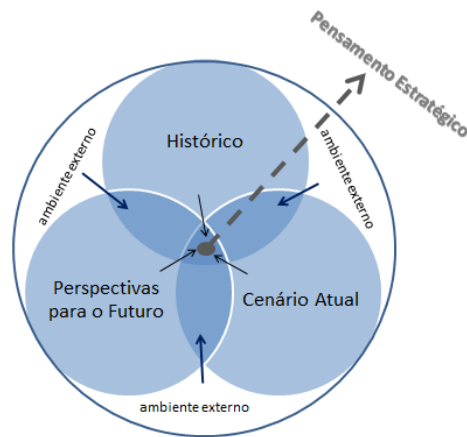
Uma representação gráfica deste processo encontra-se a seguir (Figura 3).



**Figura 3** - Planejamento estratégico  
Adaptado de: Ray e Konin (2011)

Na esfera micro, o ciclo do planejamento estratégico, para a criação do programa esportivo inicia-se com um pensamento estratégico. Isso significa conceituar o passado, o presente e o futuro, compreender a história relevante, incluindo os fatores que ajudaram ou prejudicaram o processo até a presente data e quais as atividades que estão ocorrendo localmente, profissionalmente ou globalmente (por exemplo: percepções de mercado, tendências, novas pesquisas, mudança de regulamentações ou reformas), expressa na Figura 4.

<sup>4</sup> Tradução livre: Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.



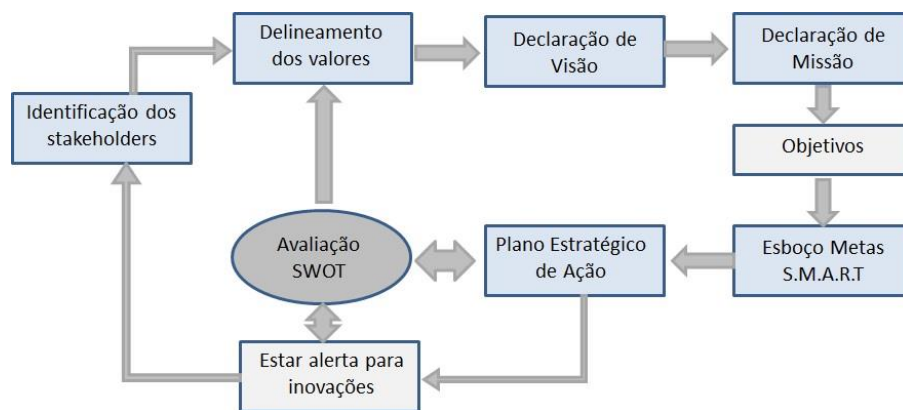
**Figura 4 - Pensamento Estratégico**  
Adaptado de: Kutz (2010).

Após a identificação e análise do cenário, prossegue-se com as etapas do planejamento, específicos para a criação do programa esportivo:

1. Identificação dos *stakeholders* (pessoas ou grupos envolvidos): um componente fundamental é perceber que todas as decisões e ações afetam algo ou alguém. Assim, ao planejar deve-se determinar quais serão as pessoas ou grupos afetados pelas ações ou decisões a serem tomadas;
2. Definição dos valores, visão e missão: é o estabelecimento da lista de ideais do programa, a imagem que se espera criar e como atingi-los. A diferença fundamental entre a visão e a missão é que a visão é orientada para o futuro e a missão é orientada para os serviços e condições atuais;
3. Estabelecimento de metas e objetivos: os objetivos são generalizações do que é esperado, enquanto as metas são mais específicas, incluem uma duração específica e dados mensuráveis. A meta deve ser específica, mensurável, atingível, realista e com duração determinada (“S.M.A.R.T”- *Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-Oriented*);
4. Plano de Ação: é o questionamento dos objetivos sob o modelo da ferramenta 5W1H. O 5W1H resume-se em responder 6 questões, originalmente formuladas em inglês – *What?* (O que será feito?), *When?* (Quando será feito?), *Why?* (Porque será feito?), *Where?* (Onde será feito?), *Who?* (Quem o fará?), e *How?* (Como será feito?);
5. Avaliação: depois de desenhado o plano de ação, mas antes da sua efetiva implantação, faz-se necessário avaliá-lo e então chegar a um plano viável para

implantar o modelo pretendido. E quando a implantação se inicia, o planejamento não acaba, pois é necessário medir e avaliar a eficácia do plano, que inclui a avaliação e análise de forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas (análise *SWOT*).

A inovação e a tomada de decisão são fatores primordiais na formação, planejamento e longevidade dos serviços das organizações esportivas. Dentre vários condutores para a inovação, considera-se como essenciais para o desenvolvimento de programas: novo conhecimento, mudanças na percepção, mudanças no mercado e mudanças demográficas. A representação gráfica dessas etapas é ilustrada conforme Figura 5.



**Figura 5** - Ciclo de Planejamento Estratégico  
Adaptado de: Kutz (2010)

Para concluir, reforça-se a questão central: os modelos acima descritos foram desenvolvidos para organizações privadas, ou seja, para aquelas que atuam na esfera privada, voltadas ao mercado e ao mundo dos negócios nas quais o esporte ou exercício físico são entendidos como um produto e não para organizações privadas sem fins lucrativos, situadas na esfera civil e focadas na atuação social.

#### **4. METODOLOGIA**

Essa seção trata-se da apresentação e justificativa da abordagem escolhida para esse estudo, dos critérios de escolha das instituições estudadas, da amostra e descrição das etapas de coleta de dados realizadas e, do processo de análise dos dados.

#### 4.1. Abordagem da Pesquisa

A pesquisa apresenta abordagem qualitativa e com base na taxionomia retratada por Vergara (2013), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Segundo Vergara (2013, p. 42) “Uma investigação exploratória é realizada na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Em relação à pesquisa descritiva, a autora explica que:

“Expõe características de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2013, p. 42).

Assim, essa pesquisa apresentou caráter exploratório, pois, embora as organizações sem fins lucrativos no campo do esporte tenham sido alvo de pesquisas, parece haver pouco conhecimento acumulado, conforme explicitado anteriormente, sobre como os programas esportivos são elaborados nestas organizações do ponto de vista da gestão e do alinhamento desses programas com cultura organizacional.

Descritiva, pois intencionou descrever detalhadamente cada etapa da criação de programas esportivos desenvolvidos pela organização, a fim de produzir uma base de dados para posterior análise e, talvez, uma indicação, ainda que inicial, sobre etapas relevantes para gestão de programas esportivos em organizações desta natureza que atuam sob a visão conceitual do esporte denominado Esporte para Todos.

Quanto aos meios, a pesquisa foi estudos de casos múltiplos (2 casos), no modelo qualitativo. O estudo de casos múltiplos é uma variante da pesquisa estudo de caso, que inclui tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos. A técnica “estudo de casos” circunscrito a uma ou poucas unidades, tem caráter de profundidade e detalhamento, e é utilizada quando se pretende investigar a fundo um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, que envolve vários atores, atribuições, procedimentos, metas e variáveis que se inter-relacionam e os casos sejam representativos para situações semelhantes. Ela também pode ser proveitosa na formulação de novas ideias, especialmente para teorias nas quais não existam modelos bem definidos (VERGARA, 2013; YIN, 2015).

Embora delimitado em apenas dois casos, Yin (2015) cita que:

“[...] a maioria dos estudos de casos múltiplos tem a probabilidade de ser mais forte do que projetos de estudo de caso único. Tentar usar até mesmo um

projeto de dois casos é um objetivo valioso, portanto, comparado com a realização de um estudo de caso único” (YIN, 2015, p. 28).

A elaboração do processo metodológico aplicado neste estudo, levou em consideração o modelo proposto por Eisenhardt (1989), de elaboração de teorias a partir de pesquisas de estudo de caso. Este modelo pressupõe um roteiro de execução da pesquisa sistematizado pelas etapas: definição da questão da pesquisa, seleção das organizações a serem pesquisadas, instrumentos de pesquisa, coleta e análise dos dados, tabulação interativa das evidências e comparação com a literatura que fundamentou o estudo.

#### **4.2. Critério de escolha da amostra**

Eisenhardt (1989) aponta que definição da questão da pesquisa e a elaboração de constructos permite a especificação do tipo de organização a ser estudada e o tipo de dados a ser coletados. Acrescenta que, conseqüentemente, a seleção não aleatória dos casos a serem estudados é importante para definir o desenho da amostra da pesquisa, controlando a variação externa e contribuindo para a especificidade dos dados.

Dessa maneira, foi desenvolvida pela pesquisadora a matriz de amarração da pesquisa (Apêndice 1). A matriz de amarração da pesquisa é uma ferramenta que fornece uma abordagem sistêmica para a análise da qualidade da pesquisa, trazendo a adequação entre modelo adotado, objetivos a serem atingidos, questões e tratamento dos dados (TELLES, 2001).

Foram elaborados alguns critérios para a escolha das instituições pesquisadas - conforme descrito a seguir-, o estudo delimitado em dois casos, especificamente restrito a duas instituições pesquisadas, sendo a unidade de análise o programa esportivo. A escolha de duas instituições para a pesquisa levou em consideração a possibilidade de fortalecimento desses achados, a partir da oportunidade de comparação dos dados obtidos entre elas.

Foram os critérios utilizados que subsidiaram a escolha das instituições:

- Serem organizações do terceiro setor de atuação relevante no contexto brasileiro, seja pela sua dimensão, tempo de existência ou abrangência de ação;
- Serem uma de cada espécie de organização do terceiro setor: uma do Serviço Social Autônomo e uma Associação;
- Terem abrangência nacional, com ações operacionais no estado de São Paulo;
- Atuarem no esporte de participação ou que se autodenominam com atuação no esporte educacional, porém sem caráter prioritário formal ou escolar;



- Possuírem um posicionamento institucional pautado no conceito do Esporte para Todos;
- Preferencialmente ofertarem programas para todas as faixas etárias: crianças, jovens, adultos e idosos.

Depois de estabelecer os critérios, foi realizada uma consulta nas plataformas digitais da TAFISA e da ISCA, para identificação dos membros brasileiros filiados à estas duas associações internacionais líderes em Esporte para Todos. Além da consulta, levou-se em consideração o conhecimento e experiência profissional da pesquisadora que atua e se relaciona com organizações desta natureza. Assim duas organizações foram escolhidas: o Sesc São Paulo e o Instituto Esporte & Educação (IEE), a partir dos critérios estabelecidos e pela acessibilidade, dada a proximidade profissional da pesquisadora com as gestoras destas organizações.

O Sesc é uma organização criada em 1946, de caráter privado e sem fins lucrativos, fruto de um sólido projeto cultural e educativo que trouxe desde sua criação a marca da inovação e da transformação social. É mantida pelos empresários do comércio de bens, turismo e serviços, com o objetivo de proporcionar bem-estar e qualidade de vida aos trabalhadores deste setor, seus dependentes e a comunidade em geral. O Sesc no estado de São Paulo possui 43 unidades operacionais divididas entre a Capital, Grande São Paulo, Interior e Litoral, com um plano de expansão de novas unidades em construção no estado. São centros destinados à cultura, esporte, saúde, desenvolvimento sócio educativo, turismo social, dentre outras áreas de atuação e para todas as faixas etárias. É membro da ISCA e da TAFISA (SESC SÃO PAULO, [2019]).

O IEE é uma organização criada em 2001 por Ana Moser, que atuou como atleta profissional de voleibol por 15 anos, medalhista olímpica e mundial. Tem como objetivo desenvolver e disseminar a metodologia do esporte educacional e ampliar e qualificar a prática de educação física e esporte em todo o Brasil. Sua atuação principal se dá nas comunidades de baixa renda, com ação em todas as faixas etárias, implementando a metodologia norteada pelos princípios do esporte educacional, que são a inclusão de todos, respeito à diversidade, construção coletiva, educação integral e o rumo a autonomia, desenvolvendo a cultura esportiva com a finalidade de formar o cidadão crítico, criativo e protagonista. A metodologia proposta pelo Instituto apresenta três princípios básicos: ensinar Esporte para Todos, ensinar bem Esporte para Todos e ensinar mais que Esporte para Todos (INSTITUTO ESPORTE & EDUCAÇÃO, [2019]).

### 4.3. Procedimento de Coleta e Análise dos Dados

Segundo Yin (2015) um pré-requisito para permitir que outro pesquisador (ou o mesmo pesquisador) repita um estudo de caso, é a necessidade de documentação dos procedimentos no primeiro caso. A abordagem de replicação permite que o mesmo estudo, ou outros estudos, possam ser replicados, sendo uma forma de confiabilidade. Ressalta que, especificamente nos estudos de casos múltiplos, a validade externa segue a abordagem de replicação. Dessa maneira, foi elaborado para essa pesquisa, um fluxograma baseado nesta abordagem proposta por Yin (2015) (Apêndice 2). A seguir será detalhado as etapas do procedimento de coleta e análise dos dados.

A solicitação de autorização para pesquisa nas organizações se deu após o Exame de Qualificação, o qual foram validadas as instituições intencionadas bem como os dois instrumentos de pesquisa: roteiro para análise documental (Apêndice 3) e roteiro semiestruturado para entrevista em profundidade (Apêndice 4). Tal medida foi tomada para que pudessem ser adicionadas as contribuições apresentadas no Exame de Qualificação e posteriormente serem submetidas ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

A partir dessa validação, foi realizado um contato inicial com as instituições por e-mail, com uma breve apresentação da pesquisa e informações gerais. A anuência para a realização da pesquisa no IEE foi dada pela diretora presidente da instituição após uma reunião presencial na qual foram apresentados detalhadamente os objetivos e método da pesquisa. O consentimento do Sesc São Paulo foi concedido após o encaminhamento do projeto de pesquisa aprovado pelo Exame de Qualificação, bem como os documentos do CEP (número do processo e modelos do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Entidade e Indivíduo) para a Administração Central do Sesc São Paulo para anuência e aprovação.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas, cujo processo será detalhado neste capítulo, sendo a primeira, a análise documental da organização de cada uma das organizações. Com base nos dados coletados, levantou-se quais as informações já tinham sido obtidas na análise documental, quais foram necessárias confirmar na entrevista em profundidade e quais teriam que ser coletadas a partir da entrevista.

Segundo Eisenhardt (1989), a utilização de múltiplos métodos de coleta de dados fornece uma comprovação mais consistente dos achados, pois a triangulação dos dados, possibilitada por múltiplos métodos de coleta de dados fornece uma comprovação mais consistente dos construtos e hipóteses.

Foi elaborado pela pesquisadora um roteiro para a análise documental e dois questionários semiestruturados para as entrevistas em profundidade, com base na fundamentação teórica realizada conforme detalhada no item “Revisão de Literatura” deste trabalho sobre Esporte para Todos, e sua macro e microestrutura (EICHBERG, 2002; 2010; 2016; SCHEERDER et al., 2011) e processos e etapas para a gestão de programas esportivos (KUTZ, 2010; RAY; KONIN, 2011).

O objetivo da primeira fase, análise documental, foi levantar as informações, relatórios e documentos relativos à estrutura organizacional (ou seja, da macroestrutura da organização) e os dados institucionais sobre os programas esportivos. Normalmente estes documentos apresentam a estrutura da organização e as metodologias dos programas nas suas páginas na internet, como estratégia de comunicação com o público; filipetas e materiais de relacionamento e de divulgação dos programas esportivos para o público, e/ou relatórios de gestão e de realização de um dado período disponibilizados na instituição. Estes dados contribuíram para compreender a dimensão estrutural da organização, seu posicionamento em relação ao Esporte para Todos e se perceber elementos de coerência (ou incoerência) entre missão, valor e objetivos da organização com a intencionalidade dos programas.

Assim para essa primeira etapa foram elegíveis relatórios e documentos que trouxeram dados:

- Sobre a organização e que contemplaram (a) “Quem somos”: história, missão, valores, objetivos e perspectivas; (b) referência ao Esporte para Todos e seu significado institucional, (c) estrutura física (quantidade de unidades físicas, quantidade de equipamentos físico-esportivos – quadra, piscinas, salas de ginástica), (d) estrutura de recursos humanos (organograma, quantidade de profissionais relacionados à área físico esportiva – gestores e professores, formação acadêmica dos gestores esportivos), (e) estrutura financeira (dados gerais sobre a forma de captação de recursos), (f) estrutura de comunicação (meios de comunicação na mídia), (g) metas e planejamento estratégico.
- Sobre os programas físico esportivos: (a) conceituação de cada programa (objetivo geral, objetivo específico, estratégias e avaliação), (b) dados sobre os programas (quantidade de cursos, quantidade de alunos, faixa etária, taxa de adesão, taxa de evasão), (c) identificação da estrutura ou modelo de gestão dos programas, (d) identificação dos *stakeholders* envolvidos, (e) identificação de metas anuais ou semestrais.

Os documentos do Sesc São Paulo foram obtidos a partir de uma visita ao Sesc Memórias – departamento do Sesc São Paulo que coleta, organiza, guarda e viabiliza o acesso aos documentos institucionais para pesquisadores internos e externos. Essa visita foi viabilizada a partir de e-mail enviado à instituição solicitando permissão para tal visita. Após a anuência foi encaminhado o roteiro de pesquisa para análise documental e a partir dele foi disponibilizado uma planilha com uma relação de documentos que tinham coerência com a solicitação. O acesso ao material físico foi obtido no dia da visita. Os demais documentos foram obtidos pela internet. Em relação ao IEE, a Diretora Presidente da instituição sinalizou que os documentos e livros estavam digitalizados e disponíveis pela internet. Materiais complementares foram enviados por e-mail pelo diretor técnico metodológico do programa Dois Andares - Instituto Esporte & Educação. Abaixo segue Quadro 3 e Quadro 4 com a lista de documentos utilizados na coleta de dados para a análise documental, com os respectivos códigos de identificação.

**Quadro 3** - Lista de Documentos utilizados na Análise Documental do Sesc São Paulo

<b>Identificação</b>	<b>Sesc São Paulo</b>
DS1	<b>Síntese Realizações 2018</b> - Serviço Social do Comércio – Administração Regional no Estado de São Paulo, 2ª. impressão: fevereiro 2019.
DS2	<b>Sesc Realizações 2017</b> – Serviço Social do Comércio – Administração Regional no Estado de São Paulo
DS3	<b>Sesc Realizações 2016</b> – Serviço Social do Comércio – Administração Regional no Estado de São Paulo
DS4	<b>Sesc Realizações 2015</b> – Serviço Social do Comércio – Administração Regional no Estado de São Paulo
DS5	<b>Quem somos</b> - <a href="https://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/quem-somos/apresentacao/">https://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/quem-somos/apresentacao/</a> - acesso em 06 de dezembro de 2018
DS6	<b>Desenvolvimento Físico Esportivo no Sesc</b> - <a href="https://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/o-que-fazemos/66_DESENVOLVIMENTO+FISICOESPORTIVO">https://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/o-que-fazemos/66_DESENVOLVIMENTO+FISICOESPORTIVO</a> acesso em 06 de dezembro de 2018
DS7	<b><a href="http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/">http://www.sesc.com.br/portal/sesc/o_sesc/</a></b> - acesso em 10 de janeiro de 2019
DS8	<b>Instituição e Regulamento</b> – Serviço Social do Comércio – SESC Administração Regional no Estado de São Paulo - São Paulo, setembro/2014
DS9	<b>Manual de Orientação ao contribuinte do Sesc</b> – Serviço Social do Comércio – SESC Administração Regional no Estado de São Paulo - São Paulo, janeiro 2013
DS10	<b>Regimento Interno do Departamento Regional Sesc São Paulo</b> , janeiro de 2019

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

**Quadro 4** - Lista de Documentos utilizados na Análise Documental do Instituto Esporte & Educação)

<b>Identificação</b>	<b>Instituto Esporte &amp; Educação</b>
DI1	<b>ESTATUTO SOCIAL</b> – Instituto Esporte & Educação, 2016
DI2	<b>Caderno de boas práticas em esporte educacional</b> / Ana Beatriz Moser, Alexandre Dezen Arena, Ambleto Ardigo Junior, Fabio Luiz D’Angelo, Luciana Pires de Camargo, Raul Alves de Souza (Organizadores). - 1 ed. – São Paulo: Biblioteca Instituto Esporte & Educação, 2015
DI3	<a href="http://www.doisandares.com.br/ana-moser-ze-elias/">http://www.doisandares.com.br/ana-moser-ze-elias/</a> (acesso em 31 de janeiro de 2019)
DI4	<b>Estratégias de Ensino do Esporte Educacional</b> / [INSTITUTO ESPORTE & EDUCAÇÃO]1. ed. -- São Paulo: Gráfica Paulo's, 2017
DI5	<b>Relatório Balanço Patrimonial – exercício 2017</b> (download realizado pelo site <a href="http://esporteeducacao.org.br/transparencia/">http://esporteeducacao.org.br/transparencia/</a> - acesso em 31 de janeiro de 2019)
DI6	<b>Manual de Metodologia Dois Andares</b>
DI7	<a href="http://esporteeducacao.org.br/onde-estamos/">http://esporteeducacao.org.br/onde-estamos/</a> - acesso em 21 de fevereiro de 2019
DI8	<a href="http://www.doisandares.com.br/contact/">http://www.doisandares.com.br/contact/</a> - acesso em 21 de fevereiro de 2019
DI9	<a href="http://esporteeducacao.org.br/o-instituto-esporte-educacao/">http://esporteeducacao.org.br/o-instituto-esporte-educacao/</a> - acesso em 07 de fevereiro de 2019

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Considerando que ambas as organizações possuem diversos programas esportivos, para viabilizar a pesquisa fez-se necessário escolher dois programas esportivos que cada organização oferece, conforme orientação apontada pela banca no Exame de Qualificação. Após análise dos programas oferecidos por elas, selecionou-se dois programas de cada instituição para a coleta de dados (um relacionado a modalidades esportivas e outro relacionado à exercícios físicos), visto atender os critérios pré-estabelecidos na escolha da amostra e também possibilitar uma análise comparativa entre os programas de cada instituição. Da organização Sesc São Paulo os programas selecionados foram Programa Sesc de Esportes e Programa de Ginástica Multifuncional. Do IEE o programa Rede Núcleo IEE e programa Dois Andares. A análise comparativa foi realizada considerando o Programa Sesc de Esportes do Sesc São Paulo e a Rede Núcleo IEE nominados como “Programa 1”; e Programa de Ginástica Multifuncional e o programa Dois Andares como “Programa 2”.

A escolha e organização dos dados obtidos na análise documental foi fundamentada pelo método de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2016), com estabelecimento a posteriori das categorias. Considerou-se também a grade mista de análise.

De acordo com Vergara (2015) a grade mista de análise, embora definidos os itens, admite a inclusão, exclusão ou subdivisão de itens surgidos durante o processo da análise.

O método da organização da análise de conteúdo proposto por Bardin (2016) segue três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Para a pré-análise dos documentos selecionados foram observadas, conforme apontado por Bardin (2016), as etapas da leitura flutuante, seguida pela escolha dos documentos respeitando as regras da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

A fase da exploração do material consiste no tratamento do material, codificando-o, segundo escolha do tipo de codificação. Para essa pesquisa a forma escolhida para organização da codificação foi a classificação e agregação por categorias. Bardin (2016, p. 133) explica que “a codificação corresponde a uma transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão”.

Observando-se os princípios da exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade (BARDIN, 2016), foram destacados nos documentos selecionados, as partes que correspondiam a cada item do roteiro. A partir daí, foram criadas categorias para os três primeiros objetivos específicos deste trabalho. Para o objetivo específico (a) foram criadas 5 categorias; para o objetivo (b) 3 categorias; e para o objetivo (c) 3 categorias e 18 subcategorias, sendo preenchidas pelos dados obtidos na análise dos documentos, ou ainda, sinalizadas como dados não encontrados. Os dados foram compilados manualmente em uma planilha.

Com base nos dados obtidos na análise documental, foram feitos ajustes nos questionários para a entrevista semiestruturada seja para confirmar alguns dados ou obter as informações faltantes. Além disso, para verificar o que o entrevistado entende por Esporte para Todos e qual a percepção dele em relação à visão, missão e valores da instituição, comparando-as com aquelas formalizadas nos documentos institucionais.

Eisenhardt (1989) aponta que uma característica fundamental da pesquisa a partir de estudos de caso é a liberdade para fazer ajustes adicionais durante o processo de coleta de dados como, por exemplo, adicionando ou suprimindo perguntas de um questionário ou protocolo de entrevista.

Para a entrevista em profundidade foram selecionados os gestores principais, responsáveis pelo gerenciamento central esportivo da organização, e um gestor desenvolvedor(a) e/ou gestor(a) responsável por programa esportivo estudado. A indicação destes últimos se deu pelo gestor esportivo principal da instituição, conforme contato prévio.

A caracterização dos entrevistados (sujeitos da pesquisa) está apresentada no Quadro 5, caracterizados quanto código de identificação, área de atuação, formação acadêmica e cargo ocupado.

**Quadro 5** - Caracterização dos Entrevistados – Sujeitos da Pesquisa

<b>Identificação</b>	<b>Entrevistados - área de atuação</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>
GS1	Gestora área esportiva Sesc	Graduação em Educação Física e cursos complementares em Gestão	Gerente de Desenvolvimento Físico Esportivo
GS2	Gestor do programa esportivo Sesc (Programa Sesc de Esportes)	Graduação em Educação Física, Especialização em Gestão e Mestrado em Educação Física	Assistente Técnico
GS3	Gestora do programa de exercícios físicos Sesc (Programa de Ginástica Multifuncional)	Graduação em Educação Física e Pós-graduação em Administração e Marketing Esportivo	Assistente Técnico
GI1	Gestora do IEE	Graduação Incompleta e cursos em Gestão Social	Presidente do IEE
GI2	Gestor do programa esportivo IEE (Rede de Núcleos IEE)	Doutor em Educação Física	Coordenador Pedagógico
GI3	Gestor do programa de exercícios físicos IEE (Dois Andares)	Graduação em Psicologia com formação em psicomotricidade e ludoterapia, Mestrado em Educação Física e Doutorado em Psicologia na área de Desenvolvimento Humano	Diretor Técnico Metodológico

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Na realização da primeira entrevista, em cada uma das organizações, foi solicitado para os responsáveis legais da organização o preenchimento do Termo de Consentimento Livre Esclarecido Entidade (Anexo 3), o qual autoriza que a instituição seja objeto de estudo, conforme normas do CEP da Escola de Educação Física e Esportes da Universidade de São Paulo.

As entrevistas foram gravadas com o aparelho *smartphone* Samsung S9 da pesquisadora e salvas na nuvem. Foi contratada uma profissional para a transcrição das entrevistas, que tiveram duração entre 45 minutos e 1 hora e 38 minutos, totalizando 6 horas e 51 minutos de gravação e 70 páginas posteriormente transcritas.

Foram destacadas em cada entrevista transcrita e para cada organização estudada, os conteúdos que se referiam às categorias e subcategorias elaboradas na fase da análise documental, sendo compiladas na planilha previamente elaborada.

Os gestores GS2 e GS3 do Sesc São Paulo disponibilizaram, no momento da entrevista, os documentos oficiais sobre os programas estudados, que estavam em fase de lançamento. Os

documentos foram codificados, para a análise como “DS11” para o documento denominado Programa Sesc de Esportes e “DS12” para o documento Programa de Ginástica Multifuncional.

Assim, após a sistematização dos dados obtidos na entrevista, a pesquisadora procedeu a complementação dos dados obtidos a partir da análise dos documentos entregues a posteriori.

Eisenhardt (1989) destaca que uma característica marcante da pesquisa a partir de estudos de caso é a frequente sobreposição da análise de dados com a coleta de dados, que permite aos pesquisadores uma coleta flexível de dados e uma vantagem inicial na análise.

Após a sistematização dos dados obtidos a partir da análise documental e das entrevistas, a pesquisadora procedeu com a comparação e unificação dos dados obtidos a partir dos dois veículos de coleta de dados (análise documental e entrevistas em profundidade). Neste momento da codificação, verificou-se a necessidade de criação de uma nova subcategoria para análise do conteúdo do objetivo específico (c), e a unificação de duas das subcategorias deste mesmo objetivo. Dessa maneira o resultado da sistematização e organização dos dados foram 5 categorias para o objetivo (a); 3 categorias para o objetivo (b); e 3 categorias e 18 subcategorias para o objetivo (c). Essa etapa da categorização resultou na sistematização abrangente dos dados, conforme é exemplificado no Quadro 6. O resultado na íntegra desse processo encontra-se no Apêndice 5.

**Quadro 6** - Sistematização abrangente dos dados do objetivo específico (a)

<b>ESPORTE PARA TODOS</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>Conceito</b>	Como manifestação da cultura, abordagem que permite valorizar os aspectos simbólicos e suas possibilidades de apropriação em cada circunstância. Oportuniza, para todas as pessoas, a experimentação e prática de modalidades físico-esportivas, objetivando o desenvolvimento humano, a inclusão social e a diversidade. Tem um papel muito importante na integração das pessoas, na descoberta de umas às outras, nas formas de se relacionar e estabelecer cooperação, isto é, de viver em comunidade	É o esporte de cada um a cada fase da vida, configurado em diferentes formatos, como formação esportiva ou recreação, grade curricular ou contraturno escolar, permanente ou em eventos. Pode ser competitivo de forma comunitária e não de alto nível. São formas e acesso a atividades físico-esportivas que se adequem e tenham significado para crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos. Está correlacionado com os princípios do esporte educacional: a inclusão e participação de todos, independentemente dos potenciais e das limitações individuais, respeito a diversidade, construção coletiva, desenvolvimento para a autonomia, educação integral e valorização do conhecimento nas áreas de saúde, cultura, cidadania, protagonismo e comunidade.



<p>Menção como <b>Projeto Educacional</b></p>	<p>De forma educativa, possibilita o desenvolvimento humano. O Esporte para Todos como um meio e como um fim, numa perspectiva de educação que contempla o ser humano, toda sua complexidade e diversidade.</p>	<p>O Esporte para Todos é o esporte de cada um a cada fase da vida e está relacionado com os princípios do esporte educacional. Entende-o como fator de educação.</p>
<p>Área de atuação: <b>formal, informal e não-formal</b></p>	<p>Atuação com a educação não-formal e permanente por meio dos cursos regulares em diferentes áreas. Os centros culturais e esportivos do Sesc São Paulo são planejados para promover esse tipo de educação de forma fluida, de maneira a estimular o encontro e a troca entre os diversos públicos.</p>	<p>Atua com a educação formal e não formal – contra turno das escolas parceiras, em ações não formais em espaços parceiros na comunidade, mas também dentro da grade curricular de algumas escolas.</p>
<p>Intencionalidade - <b>educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte</b></p>	<p>Foco maior na educação por meio do esporte (difusão de princípios como integração, respeito à diversidade e inclusão social por meio da prática esportiva inclusiva e prazerosa). Não desconsidera a educação para o esporte e pelo esporte entendendo-as como meios necessários para que o processo de desenvolvimento humano ocorra.</p>	<p>Atua com as três intencionalidades, numa retroalimentação, a partir da premissa da busca do esporte de cada um e dos significados e intencionalidades individuais, coletivas e comunitárias. A metodologia da instituição Ensinar Esporte para Todos, Ensinar bem Esporte para Todos, Ensinar mais que Esporte para Todos expressa as três intencionalidades. A intencionalidade para o esporte tem seu limite técnico e competitivo vinculado à participação de todos, sendo restritivo atitudes de exclusão por performance.</p>
<p>Dimensões da educação esportiva - <b>técnica, funcional e humanista</b></p>	<p>Atuação principal na dimensão humanista, porém todas as dimensões estão presentes, em maior ou menor medida, dependendo da atividade que está sendo desenvolvida. No aprendizado de uma modalidade esportiva a dimensão técnica pode estar mais presente, na hora que a prática acontece a dimensão funcional pode ter evidência. A dimensão humanista está sempre presente na ideia desse esporte como uma manifestação cultural, manifestação de cada ser humano. Entende-se como dimensão técnica o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades corporais e cognitivas. Funcional: melhoria da qualidade de vida e o bem-estar, respeito à diversidade e inclusão social, combate ao sedentarismo, dentre outros). Humanista: manifestações da cultura, abordagem que permite valorizar os aspectos simbólicos e suas possibilidades de apropriação em cada circunstância, agrega uma outra percepção sobre o corpo, reconhecendo-o em sua singularidade e na potência de inter-relações do indivíduo com o mundo</p>	<p>Atua com as três dimensões num continuum e numa retroalimentação. Todas as dimensões estão presentes, em maior ou menor medida, dependendo da atividade e do local o qual está sendo desenvolvido. A metodologia da instituição Ensinar Esporte para Todos, Ensinar bem Esporte para Todos, Ensinar mais que Esporte para Todos expressa esse continuum da dimensão técnica para a humanista.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Procedeu-se, como etapa final da codificação e categorização, a síntese dos conteúdos selecionados e descritos. As tabelas serão apresentadas no capítulo seguinte, “Resultados e Discussão.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. O presente capítulo trata-se da apresentação e relato dos resultados obtidos a partir da sistematização da análise de conteúdo, seguida de discussão comparativa entre pontos semelhantes e divergentes entre os processos de criação e gestão dos programas esportivos de cada organização.

Os resultados serão apresentados em 3 blocos, respondendo aos três primeiros objetivos específicos dessa pesquisa. A análise comparativa, referente ao quarto objetivo específico se dará simultaneamente em todos os blocos apresentados. A discussão acontecerá concomitantemente com a apresentação dos resultados e análise comparativa, respaldada pelos referenciais teóricos apresentados na Revisão de Literatura.

Conforme Eisenhardt (1989), apoiar uma teoria emergente com a literatura existente aumenta a validade interna, a generalização e o nível teórico de uma pesquisa de estudo de caso.

Serão apresentados trechos das entrevistas que representem ou fundamentem os conceitos ou processos abordados, respeitando o anonimato das pessoas entrevistadas. O nome das organizações será explicitado conforme autorizado pelo CEP e pelas próprias organizações por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Entidade.

O primeiro bloco refere-se ao conceito de Esporte para Todos adotado pelas organizações estudadas. Para essa análise a sistematização se deu em 5 categorias. O segundo bloco trata-se da coerência entre a missão e valor das organizações analisadas com a proposta e objetivo dos programas esportivos criados e gerenciados por elas, sistematizado em 3 categorias.

O terceiro e último bloco trata-se da descrição etapa por etapa de como as duas organizações pesquisadas criaram e gerenciam dois dos seus programas esportivos. Para esse bloco foram elaboradas 3 categorias e 18 subcategorias, sendo replicados para cada programa esportivo analisado.

## 5.1. O Esporte para Todos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação

Este item trata-se da apresentação do resultado e análise sobre o conceito de Esporte para Todos adotado pelas organizações pesquisadas. Para esse entendimento e descrição, as 5 categorias elencadas referem-se ao conceito, ao caráter educativo, área de atuação, intencionalidade e dimensões da educação esportiva.

Os resultados sintetizados encontram-se no Quadro 7, e foram pautadas na microestrutura do Esporte para Todos sustentada por Henning Eichberg (EICHBERG, 2002; 2010; 2016).

**Quadro 7** - O Esporte para Todos nas organizações pesquisadas

	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>Conceito Esporte para Todos</b>	Oportunidade para cada pessoa de experimentação e prática de modalidades físico-esportivas para o desenvolvimento humano, inclusão social, diversidade, integração e vida em comunidade. Manifestação da cultura.	Esporte de cada pessoa a cada fase da vida, configurado em diferentes formatos. Correlacionado com os princípios do esporte educacional.
<b>Menção como Projeto Educacional</b>	Sim	Sim
<b>Área de atuação: formal, informal e não- formal</b>	Não-formal	Formal e não-formal
<b>Intencionalidade - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte</b>	Atua com as três com foco na educação por meio do esporte.	Atua com as três intencionalidades inter-relacionadas.
<b>Dimensões da educação esportiva - técnica, funcional e humanista</b>	Atua com as três com foco na dimensão humanista.	Atua com as três dimensões inter-relacionadas.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Os achados revelam que o Esporte para Todos no Sesc São Paulo - uma instituição privada sem fins lucrativos, de caráter associativo criada por iniciativa do empresariado do comércio de bens serviços e turismo que a administra e mantém, através de contribuição obrigatória legalmente disciplinada pelo art. 3º e pelo art. 240 da Constituição Federal (documentos DS1 e DS9) -, tem sua definição enquanto dimensão do Esporte adotada como uma estratégia institucional alinhada à sua missão e valores. Pautada nessa estratégia, uniu-se com instituições mundiais desta natureza.

[...] o Sesc foi criado no período, de um período pós-guerra, e um surgimento de uma reconstrução social mais humanitária se fazia mais que urgente. Dessa maneira, um grupo de empresários imbuídos do propósito de transformar a sociedade, propõe a criação de instituições com foco no serviço social, e a partir daí surge então o Sesc, o Serviço Social do Comércio, que tem uma marca muito forte né, ou que já trazia uma marca muito forte da questão da inovação e da transformação social. Mais lá para frente né, efetivamente a partir da década de 80, o Sesc elege a educação como um pressuposto para transformação social, e faz a partir dos programas nas áreas de lazer, na área de cultura, na área de educação, e na área de saúde e assistência. [...] Nós escolhemos como estratégia institucional trabalhar o esporte com o conceito do Esporte para Todos. (Sujeito GS1)

O Esporte para Todos ele é norteador da ação físico-esportiva do Sesc São Paulo né, assim, a gente está extremante envolvido com o movimento Esporte para Todos em âmbito internacional, então o Sesc está vinculado à TAFISA, que é uma das instituições pioneiras no Esporte para Todos, no mundo com o ISCA que também fala de Esporte para Todos. (Sujeito GS2)

Para o IEE, a escolha de adotar o Esporte para Todos, dentre outros conceitos de Esporte está relacionado com a coerência e alinhamento com valores do esporte educacional compreendido pela fundadora da instituição e pela facilidade do entendimento do termo.

[...] é que fica até mais, é mais fácil explicar Esporte para Todos, do que esporte educacional. Porque o esporte educacional é pensar esporte dentro da escola, e aí as competições escolares também são chamadas educacionais né, mas o educacional ele tem que ser para todos, tem que incluir todos né, então não são só os, os habilitados. Então esse conceito ainda esporte educacional ainda às vezes ele, ele não é tão fácil de ser, de ser absorvido, então no discurso eu uso bastante Esporte para Todos, porque eu acho que tem uma, facilita para o entendimento né [...] (Sujeito GI1)

Ambas as organizações apresentaram resultados similares quanto ao conceito de Esporte para Todos adotado por elas, bem como uma estreita aproximação com os conceitos de Esporte para Todos apresentados na literatura, por Henning Eichberg (EICHBERG, 2002; 2010; 2016), que compreende o Esporte para Todos nas dimensões sociais dos Esportes Amplos e do Esporte Popular; como um projeto educacional; que prioriza como área de atuação a educação não formal e informal; e que considera as três intencionalidades e dimensões da educação esportiva, não sendo restritivo a nenhuma delas e nem excludentes, desde que o foco esteja nos seus valores humanistas, pautado predominantemente pelo caminho existencial, relacional, cultural e da educação para a vida.

Percebe-se também semelhança entre os princípios adotados por ambas organizações, fortemente e coerentemente afirmados nos documentos e no discurso dos gestores entrevistados.

Pelos documentos do Sesc São Paulo, o Esporte para Todos é uma manifestação da cultura que visa a estimular a ampliação das experiências relacionadas aos esportes e às atividades físicas, assim como a conscientizar para a importância da continuidade dessas práticas na vida cotidiana, para a melhoria da qualidade de vida e o bem-estar. A autonomia dos participantes, a integração, o respeito à diversidade e à inclusão social, o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades corporais e cognitivas são pontos enfatizados. Com uma abordagem que permita valorizar os aspectos simbólicos e suas possibilidades de apropriação em cada circunstância e que possa agregar uma outra percepção sobre o corpo, reconhecendo-o em sua singularidade e na potência de inter-relações do indivíduo com o mundo (Documento DS7).

[...] Então quando a gente traz ou pretende levar os nossos objetivos, a nossa missão para o que a gente faz, a gente leva em conta o conceito principal né, que é o conceito de dar oportunidade a todos, para que todos possam experimentar e praticar, seja uma modalidade esportiva ou uma prática físico-esportiva. Sempre nesse, sempre visando esse desenvolvimento pessoal das pessoas, ampliando as experiências motoras, ou propiciando diversas modalidades, sejam elas modalidades mais simples ou modalidades mais complexas, mas que propiciem as pessoas a se conhecerem, a se descobrirem, e aí terem mais repertório para suas escolhas, ou esportivas ou escolhas de prática de atividade física. E para nós, o esporte também tem um papel muito importante no fator integração né, é através do esporte que as pessoas também se integram né, descubrem outras, outras formas de se relacionar e outras formas de estabelecer cooperação, outras formas de viver com os outros [...] Esporte para Todos como um meio e como um fim né, numa perspectiva de educação que contempla o ser humano e toda sua complexidade, toda sua diversidade. (sujeito GS1)

De forma geral o esporte para esporte ele não está necessariamente vinculado às modalidades esportivas clássicas, mas está vinculada prática do esporte e atividade física como um todo, e é promover a prática do esporte e da atividade física pra todos, possibilitar a prática para todo mundo, um esporte que tem uma característica ou que pode ser um esporte de formação, educacional, nessa perspectiva. [...] Então a gente tem alguns modelos hoje que não vê a organização do esporte como modelo piramidal. E é difícil para gente porque quando a gente relaciona esporte no Brasil, ainda é muito vinculado fortemente às modalidade de competição, e aí é um, é um problema, por exemplo, porque quando a gente fala de Esporte para Todos, a gente não está falando só de práticas esportivas, [...] que não precisa ser necessariamente ser nado crawl, costa, peito, travessia, mas pode ser o seu nadar, o seu o seu lazer, então é, é um pouco essa proposta de um esporte que é seu esporte de prática, pra participar, pra participação, pro seu lazer, e aí pode ser a corrida, pode ser o tênis, mas pode ser também a yoga, pode ser o tai-chi, pode ser essas outras práticas, ele é abrangente (Sujeito GS2)

Evidencia-se nas duas organizações a compreensão do Esporte para Todos como conceito em contraposição ao modelo piramidal do Esporte de Rendimento, conforme apontado na literatura por Scheerder et al. (2011), bem como a concepção ampliada de conteúdo de práticas possíveis no esporte, entendendo-a como cultura corporal do movimento de uma dada sociedade, desta forma abarcando as diversas formas de movimento, desde as práticas esportivas regidas por regras e federações, jogos e brincadeiras populares, dança e movimentos e exercícios ginásticos, dentre outros (EICHBERG, 2010; 2016).

O IEE é pautado pelos princípios do esporte educacional, que são inclusão, diversidade, construção coletiva, educação integral e autonomia para desenvolver a cultura esportiva com a finalidade de formar o cidadão crítico, criativo e protagonista (Documentos DI2 e DI3), concomitantemente com a ampliação do acesso à prática coerente com o modo de viver e que tenham significado para a comunidade.

[...] quando fala em Esporte para Todos têm que ter essa visão de que é preciso ampliar o acesso, seja oferecendo diretamente, seja influenciando gestores públicos ou políticas públicas né, também empresas né, que também está nesse, nessa equação né, a participação das, da iniciativa privada patrocinando ou favorecendo seus próprios, as suas próprias comunidades, funcionários, familiares e tal. A cidades onde as empresas estão inseridas né. Então tem que, enfim, Esporte para Todos é buscar, na nossa, a nossa especialidade é um método né, então adequar métodos, formas de oferecer as atividades esportivas e atividades físicas que se adequem, que atinjam, que tenham significado, que fidelizem né, os diferentes públicos, crianças, adolescentes, jovens, adultos, terceira idade. (Sujeito GII)

O Esporte para Todos é assim, a nossa, nosso maior viés é esporte educacional né. E o esporte educacional, ele tem alguns princípios, que é da inclusão de todos que são diferentes, então respeitando né, essa diversidade, e pra respeitar a diversidade e atingir à todos né, é preciso ter um método adequado para isso. E esse método, enfim, varia de faixa, a cada faixa etária, varia de acordo com o local onde a gente está inserido, então a gente, eu costumo falar que o Esporte para Todos é o esporte de cada um a cada fase da vida. Então, enfim, é isso né, ele pode ter uma, uma cara de formação esportiva para crianças menores, ele pode ter um aspecto de recreação de acordo com o espaço em que ele é praticamente, o tempo que ele é praticado, se ele dentro da, do tempo de escola, seja turno ou contra turno, seja eventos, seja final de semana, então ele pode ter né, esse, essa característica mais recreativa, ele pode ter uma característica de uma competição que não necessariamente é uma competição de alto nível, ela pode ser uma competição amadora né, uma competição comunitária. (Sujeito GII)

O método Esporte para Todos mencionado acima pelo sujeito GII refere-se à metodologia proposta pelo IEE, que consiste em: Ensinar Esporte para Todos, Ensinar Bem

Esporte para Todos e Ensinar mais do que Esporte para Todos e é na sua essência um projeto educacional (Documento DI3).

Quanto a área de atuação observou-se que o Sesc São Paulo atua apenas com a não-formal, entendendo-a como uma prática educacional.

Aqui no Sesc São Paulo a gente opta por não ter escolas, não é a linha do nosso do, nosso estado, mas a gente trabalha muito com educação não-formal, o valor né, a fala do diretor é que a gente tem dentro do Sesc uma prática educacional em qualquer uma das nossas ações, todas elas têm que ter esse componente. (Sujeito GS2)

Já o IEE atua predominantemente com a não-formal, e em alguns poucos casos com educação formal, isto é, dentro do contexto escolar e da grade curricular. Eichberg (2010) aponta que, embora o campo de atuação do Esporte para Todos se dê pela educação não formal e informal, em alguns casos, a atuação no campo formal é possível, desde que fundamentados pelos demais valores deste conceito de esporte.

Há grande similaridade relativo à intencionalidade e dimensões da educação esportiva do Esporte para Todos no Sesc São Paulo e no IEE. Ambas apontam que as três intencionalidades e dimensões estão presentes, porém, o Sesc São Paulo exprime uma direção crescente para o foco humanista, e para a educação por meio do esporte. Não desconsidera a educação para o esporte e pelo esporte entendendo-as como meios necessários para que o processo de desenvolvimento humano ocorra, conforme explicado pela Gerente de Desenvolvimento Físico Esportivo da organização (sujeito GS1). O IEE atua com as três intencionalidades e dimensões, num “continuum” da intencionalidade e dimensão técnica para a humanista, numa retroalimentação, a partir da premissa da busca do esporte de cada um e dos significados e intencionalidades individuais, coletivas e comunitárias, conforme esclarecido pela Presidente da instituição (sujeito GI1).

Ressalta-se que embora ambas as organizações sejam semelhantes em termos do conceito adotado de Esporte para Todos, possuem formas distintas de aplicabilidade e execução quanto à estrutura física, recursos humanos e financeira, conforme será descrito a seguir.

O Sesc São Paulo possui instalações próprias, com uma sede administrativa localizada na capital e 42 unidades operacionais, que são os centros destinados à cultura, ao esporte, à saúde e alimentação, ao desenvolvimento infanto-juvenil, à terceira idade e às demais áreas de sua atuação, com ambientes planejados para receber atividades diversificadas que possibilitem o bem-estar e o aprimoramento pessoal e social, crítico e renovador. Estão instaladas na capital, grande São Paulo, interior e litoral do estado de São Paulo (Documento DS7). A Gerente de

Desenvolvimento Físico Esportivo reforça a relação entre a arquitetura e o conceito educacional do Esporte para Todos.

É importante também destacar que os centros culturais e esportivos do Sesc, eles são planejados para que esse tipo de educação, ela aconteça de uma forma assim, bastante fluida, estimulando aí o encontro e a troca entre os diversos públicos. (Sujeito GS1)

O IEE possui uma instalação física na cidade de São Paulo que abriga a sede administrativa do IEE e o Centro de Esporte, Cultura e Saúde, denominado Dois Andares (Documentos DI7 e DI8).

A gente tem uma sede. A gente só trabalha com, em espaços parceiros né, a gente não tem, a gente tem nossa sede que é administrativa e a parte dos coordenadores, os coordenadores que formam outros professores né, trabalham lá diariamente né, quando não estão viajando. E a Dois Andares também tem a sua sede né, e a maior parte dos, a Dois Andares é só ali que tá funcionando por enquanto né, e a, todos os outros projetos nossos a gente, nós somos né, itinerantes. Itinerante não é, talvez alguma coisa nesse sentido. Os núcleos são em espaços parceiros, e os outros projetos de formação a gente vai até o município e desenvolve workshops né, encontros de formação, mas a gente não tem sedes assim espalhadas não (Sujeito GI1)

A estrutura de recursos humanos parece estar relacionada com a estrutura física das organizações. O Sesc São Paulo possui quase 8 mil funcionários, distribuídos em 142 cargos nas áreas de Administração, Comunicação, Engenharia e Infraestrutura, Programação e Serviços e Tecnologia da Informação (Documento DS2), que atuam diretamente ou indiretamente com a área esportiva.

Bom, no Sesc hoje nós temos 7.914 funcionários, quase 8 mil funcionários. É, 143 deles são os gestores esportivos, 582 educadores, e 186 estagiários, então a gente tá falando aí é de 912 pessoas, mais ou menos, isso muda também dia a dia né, envolvidos nos programas físico-esportivos. Isso eu tô dizendo programa, envolvidos diretamente nos programas. Obviamente que tem os envolvidos indiretamente né, para que uma aula aconteça, a gente precisa que alguém prepare a sala né, que o som esteja adequado, que a sala esteja limpa né, enfim. Dos, das pessoas envolvidas com a área físico-esportiva, a formação dela sim, são todos formados em Educação Física né. Muitos deles são desde graduados, pós-graduados, em mestrado e doutorado, é além de especialização em diversas áreas. (Sujeito GS1)

O IEE abarca um corpo de funcionários mais reduzido, conforme explica a Diretora do IEE.



A gente tem um corpo de, tem eu de presidente, mas 2 diretores, 1 técnico e 1 financeiro, conselho fiscal, tem uma estrutura administrativa que deve ter umas 15 pessoas, menos que isso, pouco menos que isso, e a gente tem uma coordenação pedagógica de 6 profissionais, um grupo de subcoordenadores que deve estar aí em torno de 15, 20, e um número maior aí de professores, estagiários né. Nós temos 200 e poucos funcionários ao todo, então mais ou menos é essa a, o maior número são professores e estagiários. [...] somos uma ONG de professores de educação física. Então a gente tem, tirando administrativo né, que tem contador, tem uma parte é administrador, tem 2 pessoas de comunicação, é, mas a maior parte aí em torno de 190 é educação física (Sujeito GI1)

Por fim, a forma de arrecadação também diverge em ambas as organizações. No Sesc São Paulo a receita de arrecadação é constituída de contribuição compulsória privada de 1,5% (art. 30 da Lei 8.036/90 e art. 240 da Constituição Federal) sobre a folha de pagamentos das empresas do comércio de bens, serviços e turismo (Documento DS9), enquanto no IEE possui como principais fontes de manutenção de suas atividades a captação por projetos de acordo com a Lei de Incentivo ao Esporte, convênio com a Petrobrás e outros por patrocínio ou doação. O seu Estatuto Social permite viabilizar acordos, parcerias, ajustes e outros instrumentos jurídicos com instituições nacionais e internacionais, públicas e privadas, que assegurem recursos para a consecução dos objetivos do Instituto, bem como realizar quaisquer outras atividades ou práticas e outros atos necessários ao cumprimento de seus objetivos sociais, inclusive locar bens próprios, móveis ou imóveis, como projeto de geração de sustentabilidade e renda, aplicando o eventual superávit nas suas finalidades sociais (Documentos DI1 e DI5).

## **5.2. Missão, valores e programas esportivos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação**

Este item refere-se à apresentação dos resultados e análise comparativa sobre a relação entre a proposta de missão e valores das organizações pesquisadas com os objetivos dos programas esportivos criados e gerenciados por elas.

Considera-se para esta análise os achados do item anterior que revelaram estreita ligação entre os conceitos de Esporte para Todos apresentados na literatura por Henning Eichberg (EICHBERG, 2002; 2010; 2016) e os divulgados por estas organizações; apoiados pela bibliografia que aponta que a gestão de um programa é uma atividade que deve estar alinhada com os objetivos e estratégias da organização (SANTOS, 2014) e deve ser levada em consideração como uma das etapas do planejamento específico para a criação de programa esportivo (KUTZ, 2010; RAY; CONIN, 2011).

O Quadro 8 apresenta os dados encontrados para cada organização, referentes à missão e valores e seus respectivos programas esportivos, elencados em 3 categorias. Conforme explicitado no item “Procedimento de Coleta e Análise dos Dados”, o Programa 1 refere-se ao Programa Sesc de Esportes e a Rede Núcleo IEE e, Programa 2 ao Programa de Ginástica Multifuncional (Sesc São Paulo) e Dois Andares (IEE).

**Quadro 8 - Missão e Valor da Organização e Objetivos dos Programas Esportivos**

	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>Missão e Valor da Organização</b>	<p><b>Missão:</b> Contribuir para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, seus familiares e comunidade em geral, para uma sociedade mais justa e democrática, por meio de ações socioeducativas. Educação como um pressuposto para transformação social.</p> <p><b>Valores:</b> Transparência, Excelência; Atuação em rede, Ação educativa transformadora, Sustentabilidade, Acolhimento, Respeito à diversidade, Protagonismo e Inovação.</p> <p>Escolha institucional: trabalhar o esporte dentro do conceito de Esporte para Todos de forma a atender a missão e valores da organização.</p>	<p><b>Missão:</b> Desenvolvimento das comunidades de baixa renda por meio de práticas de esporte educacional   Esporte para Todos. Qualificação e acesso à prática de educação física e esporte através de métodos educacionais e políticas públicas em diferentes territórios. Contribuir para a formação do cidadão crítico, criativo e participativo por meio cultura esportiva, favorecendo o desenvolvimento das comunidades de baixa renda.</p> <p><b>Valores:</b> inclusão, democracia, respeito à diversidade, construção coletiva, desenvolvimento para autonomia e educação integral</p>
<b>Objetivo do Programa 1</b>	<p>Ensinar e possibilitar a prática esportiva com ênfase específica para cada fase da vida. Promover a educação pelo e para o Esporte. Desenvolver valores fundamentais para a convivência, respeito e cidadania. Que indivíduo desenvolva suas práticas esportivas integradas às situações do cotidiano, ao longo da vida, respeitando sempre as individualidades e ampliando as potencialidades.</p>	<p>Contribuir para a formação de cidadãos críticos, participativos e transformadores da sua realidade, na perspectiva de diminuição da vulnerabilidade. Desenvolver e aprimorar, nos núcleos esportivos sócio educativos, a metodologia de esporte educacional Esporte para Todos e verificar os impactos relevantes que são observados na vida das crianças e jovens.</p>
<b>Objetivo do Programa 2</b>	<p>A partir de uma metodologia própria, desenvolver as capacidades físicas por meio das habilidades motoras em um processo constante de aprendizado de movimentos para a melhoria da qualidade de vida, bem-estar e a ampliação da funcionalidade para a prática de uma atividade de lazer ou do cotidiano. Considera a expectativa do aluno, os seus objetivos e motivações, além de promover a integração, o convívio e o conhecimento e valorização dos elementos culturais.</p>	<p>Ampliar o número de pessoas regularmente ativas, a partir de uma metodologia própria, baseada na princípios do esporte educacional   Esporte para Todos.</p> <p>Prestar serviços de atividade física para a manutenção, no cotidiano das pessoas, da boa saúde física e motora, do bem-estar físico, psicológico e social, e da convivência lúdica e significativa.</p> <p>Gerar recursos para a instituição, para financiamento de projetos sociais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Em relação ao Sesc São Paulo, os achados apresentaram, conforme encontrado no Documento DS7 e posteriormente confirmado pelo sujeito GS1, que sua missão é promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade mais justa e democrática.

São pautados nos valores da transparência (atuação íntegra, com respeito às pessoas, à diversidade e à legislação, nas atitudes, na utilização dos recursos e na comunicação institucional); excelência (desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos e métodos de trabalho, nas atividades e serviços, tendo como referência os princípios e práticas que fortaleçam a identidade institucional); atuação em rede (fortalecimento do pensamento sistêmico e da identidade institucional, respeitando a diversidade regional); ação educativa transformadora (contribuição para o desenvolvimento do ser humano, visando a melhor compreensão de si mesmo, das suas potencialidades, do contexto em que vive, de sua capacidade de realizar escolhas e de colaborar para a coletividade); sustentabilidade (incorporação de práticas sustentáveis, transversais e integradas às ações institucionais); acolhimento (adoção de atitudes e condições para materializar o adequado acesso e permanência dos diversos públicos, considerando aspectos socioeconômicos, estruturais e culturais); respeito à diversidade (tratamento digno para todos, na promoção da acessibilidade, da inclusão sociocultural e recusa de qualquer forma discriminatória); protagonismo (referência na idealização e execução de ações socioeducativas para cumprimento de suas finalidades); e inovação (promoção de um ambiente favorável à criação e experimentação de novas ideias e iniciativas que propiciem o aperfeiçoamento e/ou mudanças estruturais, contribuindo para o reconhecimento da instituição).

[...] A missão do Sesc São Paulo é promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços, turismo e seus familiares, mas também da comunidade em geral. O que a gente pretende com isso é a busca de uma sociedade mais justa e mais democrática [...] efetivamente a partir da década de 80, o Sesc elege a educação como um pressuposto para transformação social, e faz a partir dos programas nas áreas de lazer, na área de cultura, na área de educação, e na área de saúde e assistência. [...] são valores, assim, basilares, fundamentais, a questão da autonomia pessoal, dos nossos diversos públicos, a interação e o contato com expressões e modos diversos de pensar, de agir, e também de sentir né. Nesse contexto todo, a gente pode destacar também alguns valores como a questão da transparência na nossa gestão, a questão da excelência no trabalho que a gente desenvolve, a questão de que a gente tem uma atuação em rede, então que se define como uma, um valor para uma unidade é para o Sesc com todo né, uma ação educativa transformadores, a questão da sustentabilidade é um valor bastante importante pra nossa instituição, o acolhimento, o respeito à diversidade, o protagonismo, a inclusão, e a inovação [...] entre os nossos objetivos, está questão de contribuir para o aperfeiçoamento e enriquecimento, e a difusão da produção cultural. E quando a gente fala da questão da produção cultural, a gente está entendendo a cultura nesse sentido mais amplo, no qual o esporte está inserido. (Sujeito GS1)

A missão do IEE é contribuir para a formação do cidadão crítico e participativo por meio da educação física e do esporte, favorecendo o desenvolvimento das comunidades de baixa renda, norteados pelos princípios da inclusão, diversidade, construção coletiva, educação integral e autonomia para desenvolver a cultura esportiva a fim de formar o cidadão crítico, criativo e protagonista (Documento DI2), afirmações essas corroboradas pelo sujeito GI1.

A missão do Instituto é desenvolver né, conhecimentos e práticas de esporte educacional, favorecer o desenvolvimento das comunidades. [...]. É prover o desenvolvimento das pessoas [...] expandindo a qualificação e o acesso da prática de educação física e esporte através de métodos educacionais e políticas públicas em diferentes territórios. [...] desenvolver projeto e estratégias [...] para alcançar a missão [...] ampliar o impacto e a inserção do esporte educacional na vida de crianças e jovens, em todo país, influenciar e desenvolver pilotos de políticas públicas, sensibilizar e mobilizar gestores, professores e público para prática motora [...] inclusão, democracia, respeito à diversidade, construção coletiva, desenvolvimento para autonomia. (Sujeito GI1).

O que se nota é que o Sesc São Paulo, por abarcar outras áreas de atuação (programas: Educação, Saúde, Cultura, Lazer e Assistência), possui missão e valores mais amplos, sendo esses norteadores para as ações da área esportiva, enquanto o IEE é uma organização direcionada e específica para a área esportiva, sendo sua missão e valores com foco direto na atuação da área esportiva.

A apropriação da missão e dos valores pode ser percebida no discurso dos gestores dos programas esportivos de ambas as organizações.

Verificou-se também, em ambas as organizações, uma concreta conexão entre a missão e valores com seus respectivos programas esportivos, tanto na formalidade dos documentos, quanto na visão e percepção dos gestores, transpondo-os para os objetivos dos programas esportivos da instituição, conforme identificado e exemplificado nos trechos descritos a seguir:

Ele (Programa Sesc de Esportes) tem essa perspectiva de trabalhar o esporte durante toda a vida, que a pessoa faça esporte, goste de esporte, pratique esporte para toda vida. Como tá dentro do Sesc, esse, essa educacional do programa está presente, então a gente trabalha também com valores que são caros à instituição, a gente trabalha também com educação para a cidadania [...] além disso a gente trabalha, que é um outro ponto importante pro Sesc, é a cultura esportiva (Programa Sesc de Esportes - Sujeito GS2)

A origem da Rede Núcleos ela é muito voltada para a missão da organização né. Desde o início, a organização tem como missão ofertar, ampliar, a rede de crianças e jovens que têm acesso ao esporte, atividade física, a educação física, então de forma bastante concreta, ela vem da missão da organização [...] a gente pode dizer que o objetivo está muito vinculado ao que a gente chama o

nosso conteúdo né, o nosso DNA que é o esporte educacional. E basicamente a partir dessa, dessa ideia, desse conceito de esporte educacional, o objetivo geral é basicamente a formação de um cidadão crítico, participativo, que possa se desenvolver plenamente né, por isso lembra que eu falava dos princípios de educação integral. (Rede Núcleos IEE- Sujeito GI2)

Esses conteúdos são traduzidos para uma, para um jeito Sesc de fazer [...] o jeito Sesc é você não se preocupar apenas com o exercício [...]. Isso é estendido não é só o programa de ginástica, eu acho que vale ressaltar que os outros programas da área físico-esportivo, os outros programas da instituição, eles levam em conta o ser humano como um ser humano maior, global, integral. [...] no Sesc ela é vista como pessoa. Pessoa que pensa, que tem sentimento, que passa por coisas. (Programa de Ginástica Multifuncional-Sujeito GS3)

O Instituto Esporte e Educação que teve o compromisso em trazer muita criança e adolescente já estava tendo uma demanda de adultos pedindo. Daí foi criado o Instituto Esporte e Educação, daí a organização dessa metodologia vivenciada por ela, com suporte acadêmico, suporte da literatura, suporte científico, com capacidade de ajuste à medida que a ciência avança, nós criamos essa metodologia Dois Andares que eu já fiz referências, as etapas surgiram, daí como que nós criamos os 5 pilares. (Programa Dois Andares-Sujeito GI3)

Assim os dados encontrados nas vias documentais do Sesc São Paulo e do IEE revelam indicadores que expressam que o posicionamento estratégico da organização (RAY; CONIN, 2011) parece estar fortemente assimilado pelos seus gestores, considerando a reverberação da missão e valores da organização no pensamento estratégico e objetivos dos programas esportivos elencados, conforme relação sinalizada por Kutz (2010).

### **5.3. Criação e gestão dos programas esportivos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação**

Este terceiro e último bloco tem por finalidade descrever as etapas que constituíram o processo de criação e gestão de dois dos programas de esporte do Sesc São Paulo e dois do IEE, comparando-os entre si. De cada organização, foi elencado um programa esportivo com ênfase em práticas de modalidades esportivas e outro referente ao universo do exercício físico, entendendo-os como parte da cultura corporal do movimento proposto por Henning Eichberg.

Cada programa foi codificado e comparado em três categorias definidas como Estrutura, Esporte para Todos e Processo, que em conjunto apresentam um panorama geral do programa esportivo estudado, conceituam sua relação com o Esporte para Todos e, por fim, relatam as etapas de como foi criado e é gerenciado.

Estas categorias e suas respectivas subcategorias foram definidas com o suporte da literatura a partir de modelos que englobam os processos e etapas a serem consideradas para a criação e gestão de programas esportivos, apresentados por Kutz (2010) e Ray e Konin (2011) descritos na Revisão de Literatura. Agrega-se a afirmação do conceito de Esporte para Todos exposto por Eichberg (2002; 2010; 2016), neste momento destinado à análise estritamente com foco no programa esportivo.

Para tornar mais fácil a apresentação dos resultados e análise comparativa, esta seção está subdividida em três subseções, um por categoria, no qual serão descritos sequencialmente os resultados dos Programas 1 (Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleo IEE) e Programas 2 (Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares).

### 5.3.1. A Estrutura dos Programas Esportivos

O objetivo desta subseção é apresentar o cenário atual de cada programa esportivo, ou seja, como eles estão estruturados e constituídos. A categoria Estrutura foi codificada em 08 subcategorias, que traçam um panorama geral de cada programa esportivo, a partir da sua descrição. Primeiramente será descrito e comparado os achados encontrados no Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE (Programa 01). Em seguida, o mesmo se procederá com o Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares.

O Quadro 9 apresenta a sistematização da análise de dados e resultados Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE.

Nota-se que a categoria que apresentou a principal diferença encontrada foi em relação as parcerias envolvidas. As parcerias envolvidas no Programa Sesc de Esportes têm a finalidade de captação de público específico para matrícula nos cursos esportivos que compõem o programa, visto que a sustentabilidade financeira é dada pela contribuição compulsória e permanente realizada pelos empresários do comércio, atualmente em 1,5% da folha de salários (Documento DS1 e DS9).

Já para o IEE, as parcerias são primordiais para a existência e sustentabilidade da Rede Núcleos IEE. Sem parcerias e financiamento, o programa deixa de existir. O início da Rede Núcleos IEE e da própria instituição se fundem, e se deu a partir da existência de financiamento e parceiros, conforme explicitado no documento DI4: “A concretização da parceria com a Unilever proporcionou a profissionalização do trabalho pretendido e, em março de 2001 foi criado o Instituto Esporte & Educação (IEE)”, verbalizado pelo sujeito GI2:

Esse programa foi o primeiro do Instituto, muito a partir de uma ideia que a (diretora presidente) tinha né, de construir uma metodologia acessível do voleibol, porque isso está na história dela. Nesse primeiro momento a gente tinha um único financiador da iniciativa privada [...]. (Sujeito GI2)

**Quadro 9** - Estrutura do Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleo IEE

	<b>PROGRAMA 1</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>ESTRUTURA</b>	<b>Nome</b>	Programa Sesc de Esportes	Rede de Núcleos IEE
	<b>Responsável (is) pela criação do Programa</b>	Criação e construção coletiva, com Assistentes Técnicos, Educadores(as) de Atividades Físicas, Monitores(as) de Esportes, Supervisores(as) de Esportes, e do apoio de consultores(as) externos.	Criado pela direção do instituto e pela equipe de coordenação.
	<b>Estrutura de Gestão do Programa (Organograma)</b>	Administração Central: Gerência técnica vinculada à superintendência e ao diretor. Unidades operacionais: Vinculadas ao diretor. Gerência, supervisão esportivo, monitores de esportes e educadores físico-esportivos: relação em parceria programática com a gerência técnica.	Direção, coordenação, sub coordenação, professores e estagiários.
	<b>Público Alvo</b>	Credencial Pleno (público preferencial do Sesc) e extensivo à comunidade em geral baixa renda a partir dos 03 anos de idade.	Comunidades e escolas públicas de baixa renda. Foco de 04 a 18 anos, extensivo a adultos e idosos. Professores e estagiários de educação física.
	<b>Cursos e projetos regulares que o constituem</b>	Esporte Criança (3 a 6 anos e 6 a 10 anos), Esporte Jovem (10 a 16 anos), Esporte Adulto (acima de 16 anos) e Esporte para Idosos. (acima de 60 anos)	Cursos esportivos de diversas modalidades divididos por faixas etárias de 04 a 18 anos. Cursos e Grupos específicos de jovens, adultos e idosos. Eventos diversos, projetos socioculturais e conselho gestores. Formação continuada para os professores e estagiários integrantes do programa.
	<b>Quantidade de Turmas, vagas e pessoas matriculadas</b>	Dados de agosto 2019: 536 turmas, sendo 15.933 vagas oferecidas e 14.171 vagas preenchidas.	Dados de agosto/2019: 187 turmas regulares, com 5.158 vagas preenchidas. 100% de preenchimento das vagas.
	<b>Meios de comunicação / divulgação</b>	Divulgação centralizada pela Administração Central: Mídias impressas. Redes Sociais e Portal Sesc. Divulgação pelas Unidades: Redes Sociais. Visitas nas Escolas. Boca a boca. Revista específica de programação. Folhetos impressos e digitais.	Grande imprensa e imprensa regional. Redes Sociais, Boca a boca. Visitas e divulgação em escolas e na comunidade em escolas. Blogs.
	<b>Parcerias envolvidas</b>	Parcerias locais com ONGs e Escolas.	20 financiadores e 102 parceiros locais Secretaria de Educação (escolas municipais e estaduais, CEUs - Centro de Educação Unificadas), Secretaria de Esportes, Associação de Moradores e Clubes Públicos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Quanto aos aspectos similares, se observa que ambos os programas incluem no seu nome a organização a qual faz parte. Referente à responsabilidade pela criação dos programas, observou-se uma pontual diferença. O Sesc São Paulo formatou o programa de forma centralizada e deu início ao processo de criação metodológica de forma coletiva, enquanto a Rede Núcleos IEE criou o formato e metodologia de forma centralizada e o aperfeiçoamento contínuo da metodologia de forma coletiva.

O Sesc São Paulo iniciou seu processo de forma mais centralizada, em um pequeno grupo formado pelos gestores esportivos (denominados institucionalmente como “assistentes técnicos”), que trabalhavam na Administração Central, na gerência técnica que supervisiona o esporte na organização em todo o estado de São Paulo. Essa criação iniciou-se focada no formato do programa. O processo de aperfeiçoamento do conteúdo e metodologia se deu a partir de uma construção coletiva numa tríade, agregando gestores e professores que trabalham em Unidades Operacionais, e consultores externos (acadêmicos ou especialistas da área), unindo a teoria e a prática (Documento DS11).

[...] aí cria-se o Programa Sesc de Esportes feito aqui. Então os debates eram feitos todos na gerência técnica, com todo mundo que está aqui na gerência técnica vem de Unidade, então não é que a gente não tenha escuta da Unidade, mas não foi aberto, o processo foi, foi hermético [...] segundo momento muito inspirado no Programa de Ginástica Multifuncional, que tinha trabalhado com um grupo de trabalho que vem das unidades para ajudar, aí com os educadores, com isso que a gente chama hoje de educadores, para ajudar na construção dando um pouco mais de visão e de voz pras unidades [...] segundo momento de sistematização, aí já em 2016, são elaborados grupos de trabalho, novamente grupos de trabalho por faixa etária, com consultores externos, um para cada faixa etária, e aí o adulto e idoso acaba sendo a mesma consultora, que é feito o processo de escrita. (Sujeito GS2)

A Rede Núcleos IEE criou o programa e metodologia a partir de referenciais teóricos e de gestores que atuavam na coordenação num processo centralizado. Os aperfeiçoamentos se deram a posteriori, a partir de testes e devolutivas da aplicação do programa com uma concepção inicial dada.

A metodologia foi criada, a partir lógico de alguns referenciais teóricos, foi criada pela equipe de coordenação né. Então foi, nos primeiros, nos primeiros meses, no primeiro ano, enfim, no início mesmo do programa que a gente começou a definir os princípios, que a gente começou a definir objetivos gerais, objetivos específicos pro programa, a gente chegou um momento aqui de definir um currículo de formação esportiva, enfim, a gente tem que assumir que a metodologia tá sempre em construção, agora eu não tenho dúvidas em dizer que um dos diferenciais desse programa é justamente a sistematização



da metodologia, que a gente vem construindo ao longo do tempo. (Sujeito G12)

É importante ressaltar que as organizações tinham momentos históricos diferentes. O Sesc foi criado em 1946 e já havia uma estrutura e organograma organizacional consolidada, enquanto o IEE nasceu no momento da criação desse programa, ou seja, a Rede Núcleos IEE foi a causa do estabelecimento dessa organização, conforme mencionado anteriormente, e exemplificado na fala dos sujeitos:

[...] os núcleos foram o primeiro projeto que a gente se envolveu, e foi daí que nasceu tudo, então nos núcleos a gente desenvolveu e continua desenvolvendo a metodologia de ensino de esportes e de relacionamento com comunidades, e de criação desses espaços, ocupação dos espaços com atividades. (Sujeito G11)

Rede Núcleos foi ou é o primeiro projeto da organização né, então quando a diretora-presidente, fundou o Instituto, o Instituto nasceu é, com se não me engano 2 núcleos de atendimento direto nas comunidades de Heliópolis, na comunidade de Heliópolis e Indaiatuba, no interior de São Paulo. (Sujeito G12)

A estrutura de gestão do programa possui pontos em comum. Ambas partem de uma gestão centralizada em uma sede administrativa, com ações de gestão e operação locais. O que se percebe é uma diferença no tamanho e forma desse organograma. O Programa Sesc de Esportes é gerenciado por uma administração centralizada, que contém uma gerência técnica da área de esportes, que por sua vez é vinculada à superintendência e direção do Sesc. As Unidades Operacionais, estruturas arquitetônicas pertencentes ao Sesc, são vinculadas pelo organograma diretamente à direção do Sesc e são compostas por uma gerência local, por uma supervisão da área esportiva, que por sua vez é composta por outros gestores esportivos abaixo do supervisor, e por educadores físico-esportivos, que são aqueles que ministram os cursos, além dos estagiários. É estabelecida uma relação de parceria programática com a gerência técnica, com graus de autonomia.

No IEE o organograma parece ser mais direto, composto pela direção, coordenação, sub coordenação, professores e estagiários numa relação hierárquica direta. Porém, é também dividida entre uma administração centralizada numa sede administrativa e uma gestão nos locais dos parceiros onde o programa é aplicado, conforme explica o gestor do programa:

A Rede de Núcleos hoje, ela tem 3, tem 2 coordenadores né, então dentro da organização, dentro, acho que a gente pode dizer que é um organograma né,

do programa, a gente tem 2 coordenadores, 3 subcoordenadores, e professores e estagiários de educação física. Então essa é a lógica né, a gente tem uma coordenação central aqui em São Paulo, subcoordenadores que ele, a gente pode dizer que eles percorrem diferentes núcleos, então tem subcoordenadores que no seu guarda-chuva tem 3 ou 4 núcleos, outros menos ou mais, e os professores e estagiários de educação física que atuam diretamente no atendimento das crianças, os jovens, adultos. (Sujeito GS2)

O foco no público de baixa renda é outro ponto comum entre os dois programas. Dada a natureza a criação do Sesc, destinado aos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, prioriza-se esse público, conforme explica o sujeito GS2:

O público alvo do programa é o público alvo do Sesc [...] primeiro era o comerciário baixa renda, obviamente, segundo o comerciário não baixa renda, porque ele é público prioritário do Sesc, não atendê-lo seria fugir um pouco das premissas do Sesc, depois disso aí é o estudante de escola pública e público baixa renda e a comunidade em geral. (Sujeito GS2)

Já a natureza de criação do IEE parte da premissa do atendimento de pessoas de baixa renda, a partir da diretriz de que Rede Núcleos IEE seja implantada em comunidades de baixa renda e atenda diretamente e na sua maioria, crianças e jovens dessas comunidades, sendo extensivo projetos que incluam adultos e idosos. Uma característica especial é que, além desse atendimento direto, o programa prevê a formação e apoio aos profissionais de Educação Física que atuam nos núcleos, entendendo-os efetivamente como parte do programa. E não apenas como parte de um processo de gestão de recursos humanos (Documento DI9).

Quanto ao formato, ou seja, cursos e projetos que o constituem, o Programa Sesc de Esporte parece ser mais sintético e abarcar basicamente cursos esportivos, gratuitos, divididos por faixa etárias e/ou modalidades esportivas, integrando um total de 536 turmas, 15.933 vagas oferecidas e 14.171 vagas preenchidas (dados de agosto de 2019, fornecidos em entrevista pelo Sujeito GS2).

O Esporte Criança de 3 a 6 anos, o Esporte Criança 6 a 10 anos e eles são, eu poderia falar Esporte Criança como um todo, mas como eles são metodologicamente diferentes, a gente acaba distribuindo. Então 3 a 6, 6 a 10, Esporte Criança os dois né. O Esporte Jovem ele vai de 10 a 16, o Esporte Adulto ele vai acima de 16, e o Esporte para Idosos é acima de 60. Esses são, essas são as faixas etárias do programa. Acontece que o Esporte Adulto e o Jovem, o jovem ele é subdividido em duas fases, eles passam a ser modalidades específicas, então o programa ele tem essas categorias, mas quando você vai olhar pros cursos efetivamente, aí a gente tem Esporte Adulto vôlei, basquete, handebol, e por aí vai dentro das modalidades esportivas. (Sujeito GS2)

A Rede Núcleos IEE abarca uma diversidade maior de ações, composto por cursos, eventos e projetos, oferecidos gratuitamente. Os cursos esportivos são de diversas modalidades, conforme realidade do local onde o programa está inserido, divididos por faixas etárias de 04 a 18 anos, sendo de 04 a 11 anos a alfabetização esportiva, de 11 a 16 anos a ampliação da cultura esportiva e, de 16 em seguida, a fase de autonomia no esporte. Inclui-se atividades esportivas e cursos para jovens (Grupo de Jovens), adultos e idosos (Ginástica), eventos diversos, projetos socioculturais (teatro, mosaico) e conselho gestores, além da formação continuada para os professores e estagiários integrantes do programa. Os cursos oferecidos pela Rede Núcleos IEE possuem 187 turmas regulares, com 5.158 vagas, sendo preenchidas em sua totalidade. Dados sobre as demais ações da Rede não foram encontrados ou fornecidos.

A gente tem como prioridade atender crianças e jovens, 2 vezes por semana. Então 2 vezes por semana as crianças vão aos núcleos, nos horários que a gente chama de contra turno, e tem então turmas divididas por faixas etárias, com cursos de esportes nas mais diferentes modalidades. [...] são modalidades diferentes. Assim, a gente tem vários desenhos. Vou dar alguns exemplos, por exemplo, no núcleo do Jardim São Luiz, que é aqui na zona sul de São Paulo, a gente tem para as crianças né, os menores, um programa que a gente chama de oficinas do esporte, que é um programa de ampliação de cultura esportiva, a partir de uma determinada faixa etária, 11, 12 anos, aí a gente já tem cursos em modalidades específicas, por exemplo, no núcleo de São Sebastião a gente tem surf, é, enfim, depende muito do contexto, depende muito do espaço, é, mas sempre lembrando né, que a gente prioriza a diversidade, então a gente tem muito cuidado com isso, a gente acredita que as crianças e jovens aprendem na diversidade, então a lógica não é a especialização, mas sim de diversificar é, experiências, ampliar cultura esportiva [...] Além disso, dentro da gestão do núcleo, além do atendimento direto, a gente tem reuniões semanais de formação, de planejamento, gestão do projeto com os professores e estagiários, é, momentos de articulação com parceiros locais, parceiros financiadores. Dentro do cronograma do programa nos diferentes núcleos, a gente realiza eventos de esporte educacional, seminários de formação para professores, e dentro do guarda-chuva de eventos, a gente tem um que a gente chama de Inter Núcleos, que é um momento onde crianças dos diferentes espaços se encontram para praticar esporte. (Sujeito G12)

A forma de comunicação e divulgação utilizada para o Programa Sesc de Esportes se dá por meio da revista produzida pelo Sesc São Paulo, cadernos e folhetos de divulgação (impressos e digitais), pelo site da instituição, pelas redes sociais e por visitas nas escolas. A Rede Núcleos utiliza-se da imprensa nacional e regional, redes sociais, blogs, boca a boca e visitas em escolas e na comunidade.

Nas entrevistas, os gestores de ambos os programas evidenciaram que os meios mais efetivos para a comunicação e divulgação do programa parecem ser aqueles realizados pessoalmente, tais como o boca-a-boca e visita com distribuição de folhetos nas escolas,

instituições, empresas e outros locais na comunidade, nos arredores de onde o programa é realizado.

Com relação ao Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares, o Quadro 10 apresenta os dados sistematizados da análise dos resultados da estrutura destes programas.

O Programa de Ginástica Multifuncional trata-se do programa de exercícios físicos do Sesc São Paulo e, Dois Andares, o programa de exercícios físicos do IEE. Ao contrário dos programas anteriores descritos, que levam o nome da organização como parte do nome do programa, neste caso nenhuma das organizações adotou essa forma.

**Quadro 10** - Estrutura do Programa Ginástica Multifuncional e Dois Andares

	<b>PROGRAMA 02</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>ESTRUTURA</b>	<b>Nome</b>	Programa de Ginástica Multifuncional	Dois Andares
	<b>Responsável (is) pela criação do Programa</b>	Criação e construção coletiva, com assistentes técnicos, técnicos da área-físico esportiva e consultor acadêmico.	Criado pela Diretora Presidente do IEE e pelo Diretor Técnico Metodológico da Dois Andares.
	<b>Estrutura de Gestão do Programa (Organograma)</b>	Administração Central: Gerência técnica vinculada à superintendência e ao diretor. Unidades operacionais: Vinculadas ao Diretor. Gerência, supervisão esportiva, monitores de esportes e educadores físico-esportivos: relação em parceria programática com a gerência técnica.	Direção central do IEE. Na Dois Andares: Gestor Administrativo, Coordenador Metodológico Administrativo e professores de educação física.
	<b>Público Alvo</b>	A partir de 12 anos de idade, credencial pleno (público preferencial do Sesc), extensivo à comunidade em geral, baixa renda.	A partir de 15 anos, classe média, média alta, não praticante de atividade física.
	<b>Cursos ou projetos regulares que o constituem</b>	Curso regular único, com liberdade de dias e horários para frequência. Eventos ocasionais elaborados pelas unidades.	Cursos regulares em diversos formatos: Aulas coletivas, atendimento a pequenos grupos e atendimento individualizado. Realiza também Eventos Externos pontuais.
	<b>Quantidade de Turmas, Vagas e pessoas matriculadas</b>	Formato em processo de adequação para modelo de frequência livre. Atualmente conta com 236 turmas, divididas por módulos. Até dezembro de 2019 serão 37 turmas. Dados de agosto   2019: são 37.400 vagas, com 32.800 pessoas matriculadas.	Não possui a lógica de turmas e sim de capacidade de atendimento, visto a diversidade das possibilidades de atendimento. Dados de agosto 2019: 143 matriculados. Potencial de atendimento para até 700 matrículas.
	<b>Meios de comunicação / divulgação</b>	Divulgação centralizada pela Administração Central: Mídias impressas. Redes Sociais. Portal Sesc. Divulgação pelas Unidades: Redes Sociais, visitas em empresas. Boca a boca. Folhetos impressos e digitais. Revista específica de programação.	Grande imprensa e imprensa regional. Redes Sociais. Visitas e divulgação no comércio e empresas locais. Flyer. Boca a boca.
	<b>Parcerias envolvidas</b>	Apenas pontualmente, na realização de eventos. Para o curso regular não há.	Poucas parcerias: como extensão ou complementação dos serviços produtos oferecidos na Dois Andares.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A estrutura de gestão do Programa de Ginástica Multifuncional apresentou a mesma lógica já descrita para o Programa Sesc de Esportes.

A estrutura do programa, hoje ele tá aqui sobre os cuidados da Administração Central né, então a gente tem uma gerente e um gerente adjunto, 3 técnicos responsáveis pela gestão do programa, eu e mais duas pessoas, em cada unidade operacional a gente tem um supervisor esportivo, e cada supervisor esportivo tem ali na sua equipe, de 2 a 4 pessoas que trabalham não só com o Programa de Ginástica Multifuncional, mas com todos os programas de atividade física e esporte do Sesc, e programas eventuais também, e os educadores. Esses educadores de educação física que estão ali diretamente nas aulas. As unidades são autônomas né, para, para desenvolverem os seus programas, então nos cabe dar a base conceitual, fazer treinamentos, uma capacitação com a equipe, e também esse acompanhamento mais próximo. A gente faz visitas regulares às unidades, para tanto para rever conceitos, tanto para conhecer coisas e trabalhos que estão sendo desenvolvidos, pra ver o público fazendo, esse, executando, participando do programa de Ginástica Multifuncional, e tendo esse contato mais próximo com o público para também nos trazer inclusive avaliação. (Sujeito GS3)

O público alvo são pessoas a partir de 12 anos, sendo prioritário os trabalhadores de comércio, bens e turismo e seus dependentes, seguido da comunidade em geral, com foco em pessoas de baixa renda. Segundo a gestora do Programa de Ginástica Multifuncional (Sujeito GS3), 75% do público matriculado no Programa de Ginástica Multifuncional ganha até 3 salários mínimos. O Programa de Ginástica Multifuncional diferencia-se do público alvo do programa Dois Andares, sendo este último desenhado para atender a pessoas a partir de 15 anos com foco na classe média e média alta, conforme explicitou a diretora presidente (Sujeito GI1).

A estrutura de gestão da Dois Andares também se distingue do Programa de Ginástica Multifuncional, pois trata-se de um programa criado pelo IEE, porém com uma estrutura administrativa um pouco diferenciada, pelo fato de, entre outros objetivos conceituais, gerar recursos financeiros para o IEE. Arquitetonicamente, a sede administrativa do IEE e Centro de Esporte, Cultura e Saúde, onde funciona o programa Dois Andares trata-se da mesma construção, com entradas independentes e funcionamento distintos (DI7 e DI8). Administrativamente o organograma é composto pela diretora presidente do IEE, pelo gestor administrativo, pelo coordenador metodológico administrativo e por professores de educação física que trabalham no local.

Dois andares foi uma, é uma startup. É uma iniciativa para criar uma, uma frente que é também na linha de criar cultura, também da linha de oferecer qualidade para ampliar praticantes né, e aí não só com baixa renda, não só com criança e adolescente, mas jovens adultos, especialmente jovens adultos, terceira idade, e atividade física né, ginástica. [...] então ela, além disso, quer

dizer, tem a questão também de gerar recursos pra instituição, então a renda é revertida para a instituição. Paga a estrutura e reverte para a instituição. (Sujeito GI1)

A criação do Programa de Ginástica Multifuncional se deu a partir da experimentação prática e da organização enquanto estrutura e forma, culminando na sistematização a partir da construção coletiva, numa tríade entre gestores do programa que trabalhavam na administração central, na gerência técnica que supervisiona o programa na organização em todo o estado de São Paulo, técnicos da área físico-esportiva do Sesc São Paulo que trabalhavam em Unidades Operacionais (gestores e professores), e um consultor acadêmico, professor livre docente da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (Documento DS12).

O programa ele teve importantes contribuições ao longo da sua criação, é, acho que diversos funcionários do Sesc tiveram uma participação aí, desde que se pensou em um programa de exercícios. É, a característica da instituição que a gente trabalha, ela permite muito isso né, que as pessoas que hoje estão na supervisão de um programa, trabalhando numa gerência técnica, amanhã ela não esteja mais, outras pessoas entrem e contribuam. Então como o programa de GMF depois, ele é mais ou menos de 2004, quando começou a primeira ideia dele, de 2004 até os dias de hoje já passaram muitas pessoas por aqui, e muitas deixaram a sua marca e uma contribuição. Eu gostaria mesmo assim de destacar quem que começou com a sistematização desse programa, né, foram dois funcionários que na época eram assistentes aqui da gerência [...], então a partir dessa iniciativa deles que a gente conseguiu sistematizar, isso já depois do programa estar acontecendo, para a gente ter as bases conceituais, e para a gente estar, até onde a gente tá. Tem hoje algumas pessoas envolvidas diretamente no programa, então hoje aqui na gerência técnica sou eu e mais dois assistentes né, pra dar conta aí da amplitude que ele tem, de tantos alunos e tantos educadores envolvidos. (Sujeito GS3)

O programa Dois Andares apresentou como responsáveis pela sua criação a união dos conhecimentos da diretora presidente do IEE (ex-atleta de vôlei), juntamente com os conhecimentos do coordenador pedagógico administrativo do programa Dois Andares (também preparador físico da seleção brasileira de vôlei feminino), num processo inicial mais centralizado nestas duas pessoas, posteriormente ampliado para validação da fundamentação, a partir de consultoria externa acadêmica e contribuições dos professores que ministram a metodologia.

As discussões que a gente teve com a [diretora presidente] já marcou o início. Isso em 1994. Mas daí configurou enquanto sistematização da proposta em 2015. De 2016 a gente começou a agir diretamente. Foi o pós Olimpíadas do Rio. A gente começou a agir diretamente nessa proposta do centro, nos estudos

com bons profissionais para estruturar né, e dar consistência pra metodologia, bem como na atuação de formação de profissionais [...] como é uma metodologia né, e toda metodologia passa por um suporte científico, por conceitos científicos, e ganha um caminho próprio. (Sujeito GI3)

O Programa de Ginástica Multifuncional é constituído por um único curso regular, cuja frequência é possível mediante pagamento de mensalidade, com liberdade de dias e horários para frequência, e com a oferta diversificada de conteúdo, a partir de aulas coletivas ou roteiro de exercícios individualizado, respeitando as diretrizes da metodologia do programa, além de eventos ocasionais elaborados localmente (Documento DS12). Já o programa Dois Andares possui cursos regulares em diversos formatos: aulas coletivas, atendimento a pequenos grupos e atendimento individualizado. Realiza também eventos externos pontuais (dados obtidos a partir da entrevista com o sujeito GI3). Igualmente necessário pagamento de valor mensal para frequência, percebe-se que embora as aulas coletivas sejam ofertadas como produtos com nomes variados, são aplicadas também respeitando as diretrizes e pilares da metodologia do programa.

Quanto ao número de participantes, o Programa de Ginástica Multifuncional conta com 37.400 vagas, com 32.800 pessoas matriculadas (dados de agosto de 2019, fornecidos pelo Sujeito GS3), enquanto que o programa Dois Andares conta com 143 pessoas matriculadas e um potencial de atendimento para até 700 pessoas (dados fornecidos pelo Sujeito GI3). Observa-se que essa diferença pode estar relacionada o tempo de existência da instituição e de implantação do programa (Ginástica Multifuncional desde 2004 e Dois Andares desde 2015), quantidade de espaços implantados do programa (37 espaços com Ginástica Multifuncional e um espaço com Dois Andares), formato metodológico aplicado, e também experiência prévia institucional (Ginástica Multifuncional é o terceiro programa de exercício físico implantado pelo Sesc e Dois Andares trata-se da primeira experiência da organização).

Quanto aos meios de comunicação e divulgação do programa, ambas organizações se assemelham, assim como com o Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE. Por fim, relativo às parcerias estabelecidas, basicamente não há para a Ginástica Multifuncional e poucas são realizadas para a Dois Andares, apenas como extensão ou complementação dos serviços oferecidos.

### 5.3.2. O Esporte para Todos e os Programas Esportivos

O item “O Esporte para Todos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação” tratou-se da análise do conceito incorporado à proposição da organização. Esta subseção trata da

análise quanto a sua transposição concreta na criação e gestão do programa esportivo em si. Ou seja, partindo do pressuposto que os achados mostram que ambas as organizações apresentam incorporadas nas suas respectivas missão e valores os conceitos do Esporte para Todos, espera-se encontrar os mesmos achados nos programas esportivos, mantendo a coerência conforme ciclo de planejamento estratégico proposto por Kutz (2010) e Ray e Konin (2011). Por esse motivo as quatro categorias elencadas são muito semelhantes às elencadas no item “O Esporte para Todos: Sesc São Paulo e Instituto Esporte & Educação”, embora o conteúdo de análise seja outro, posto que nesse momento o conteúdo de análise será o Esporte para Todos especificamente nos programas esportivos e não nas organizações.

Os quatro programas estudados apresentaram resultados aproximados entre si e com os achados encontrados na análise do Esporte para Todos na organização. Assim os achados sugerem um alinhamento entre programas e instituição, sendo coerentes com a literatura (RAY; KONIN, 2011), que aponta que a criação de um programa esportivo requer duas etapas de planejamento, uma delas focada na macroestrutura da organização e outra na microestrutura, e dessa maneira, conseqüente obrigatoriedade no alinhamento entre missão, propósitos, objetivos, políticas e visão da organização e conceito do programa a ser oferecido.

Percebe-se, porém, discretas diferenças entre o Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE e entre Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares, conforme será descrito abaixo.

O Quadro 11 apresenta a sistematização da análise de dados e resultados encontrados sobre o Esporte para Todos no Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE.

**Quadro 11** - O Esporte para Todos no Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleo IEE

	<b>PROGRAMA 01</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>ESPORTE PARA TODOS</b>	<b>Conceito Esporte para Todos e menção como um projeto educacional</b>	Programa apresenta proposta de Esporte para Todos, e na perspectiva educacional. Foco na educação para cidadania e em trabalhar o esporte durante toda a vida.	O conceito de Esporte para Todos é parte do processo de organização e metodologia do programa. Apresenta a perspectiva educacional.
	<b>Área de atuação: formal, informal e não- formal</b>	Não-formal	Formal e não-formal
	<b>Intencionalidade - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte</b>	Contempla as três intencionalidades	Expressa as três intencionalidades
	<b>Dimensões da educação esportiva - técnica, funcional e humanista</b>	Atua com as três num contínuo para a dimensão humanista.	Atua com as três dimensões de forma interativa e progressiva.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019



Em ambos os programas, o Esporte para Todos está explicitado como elemento essencial para sua sustentação, bem como sua relação com a missão institucional.

O Programa Sesc de Esportes formaliza essa relação por meio do documento DS11 e relata conteúdo do Esporte para Todos evidenciado na literatura a que se faz referência esse estudo (EICHBERG, 2008; SCHEERDER et al., 2011).

Para levar adiante sua missão e intencionalidade, bem como marcar um posicionamento político-institucional no campo esportivo, o Sesc São Paulo traz, na base do Programa, o conceito do Esporte para Todos, pautado por sua vez em princípios como “o direito voluntário de participação, a ideia de bem estar, do respeito para com os outros, a oferta de práticas esportivas não formais e o estímulo aos cidadãos para uma melhor qualidade de vida” [...] Entendido ainda, como prática possível e acessível para toda e qualquer pessoa, o Esporte para Todos fundamenta as atividades da área realizadas, basicamente em três dimensões: a prática [...] o conhecimento [...] e o espetáculo. [...] Essas frentes buscam apresentar ao público as diversas manifestações da cultura corporal, como ginásticas, práticas aquáticas, esportes, lutas, danças e outras práticas corporais, sempre consideradas enquanto manifestações culturais de caráter associativo, voltadas para o bem-estar, melhoria da qualidade de vida e expressão criativa da corporeidade, por meio da participação espontânea e consciente do indivíduo e que objetiva a educação corporal em seu sentido mais amplo: o de desenvolvimento integral [...] Dessa forma, o Programa Sesc de Esportes adquire grande importância ao assumir a difusão de tais premissas e coloca-las em prática, ofertando cursos esportivos para pessoas em todas as fases da vida, independente de nível de habilidade ou experiência, propondo a diversificação de modalidades vivenciadas e possibilitando a aprendizagem esportiva ao longo de toda a vida. (Documento DS11)

Na Rede Núcleo IEE, o Esporte para Todos é parte do processo de organização e metodologia do programa, formalizado em seu documento DI4 e fortalecido pelo gestor do programa (Sujeito GI2).

Contata-se que o conceito de esporte educacional na legislação brasileira é muito vago e superficial, pois apenas relata que se deve evitar a seletividade e a hipercompetitividade, sendo que evitar é bastante relativo. Dessa forma, é necessário caracterizá-lo e conceituá-lo de forma mais precisa e qualificada. Entendemos que a orientação educativa do esporte obriga a assegurar a inclusão de todos e todas em participações autênticas, oferecendo aos alunos oportunidades de decisões na organização e realização das atividades; que respeitem o nível de desenvolvimento motor, cognitivo, emocional, psicológico e social dos educandos, favorecendo a autocrítica, a auto avaliação e, conseqüentemente, a autoestima e, ainda, que possam contribuir nos processos de emancipação dos esportistas, sendo entendido como experiência para o exercício pleno da cidadania [...] Assim, o professor irá buscar a sistematização do trabalho através da explicitação dos objetivos de aprendizagem do esporte, seguindo as consignas: ensinar Esporte para Todos, ensinar bem Esporte para Todos e ensinar esporte para a cidadania. A

sistematização se dará a partir do momento em que as propostas puderem ser realizadas, buscando ampliar o processo de ensino e aprendizagem nestas três dimensões [...] Nossa proposta é que a pedagogia do esporte possa levar em conta os conhecimentos prévios que as crianças trazem para as aulas. O paradigma operante deve ser o da diversidade, onde os conhecimentos trazidos da rua e de outras experiências sobre o esporte, como a rebatida, o paredão, o vinte um, o relógio, os jogos de pegar etc., possam ser tratados e aprofundados pedagogicamente com a ajuda dos professores, superando assim os níveis anteriores de conhecimento. O mesmo tempo em que respeita e valoriza a cultura corporal local, proporciona significado às aprendizagens esportivas. (Documento DI4)

Esporte para Todos é garantir a todos, sejam crianças, jovens, adultos, enfim, garantir dentro da diversidade de pessoas que a gente, dentro da diversidade de pessoas que fazem as comunidades, o acesso ao esporte. Pra mim é muito simples, eu costumo dizer assim, uma criança que chega nos nossos núcleos, um adulto ou um jovem com interesse de praticar esporte, ele tem que ser acolhido. E isso tem uma repercussão forte na metodologia, por exemplo, um instituto não admite fazer peneiras. O instituto não admite selecionar crianças ou jovens para ver se tem ou não habilidade para fazer esporte. É, uma criança, um jovem ou um adulto que se aproxima da gente, ele tem que ser acolhido. E é dever dos professores, é dever dos estagiários, é dever da coordenação, buscar saídas metodológicas para que essas pessoas sejam acolhidas. [...] o Instituto, não só no programa Rede de Núcleos, ele ao longo da sua história tem desenvolvido uma metodologia que eu acho que a gente pode denominar, ou acreditar que ela está vinculada a essa ideia do Esporte para Todos né. Porque como eu falei anteriormente, primeiro está em nossa missão, e aqui a gente tem uma, uma preocupação cotidiana de olhar para essa missão em todos os projetos. E, essa missão então ela, como a gente falou, ela parte de marcos legais, essa questão do direito para, o direito de todos ao esporte, e os próprios princípios [...] a inclusão, o respeito à diversidade, é. Eu acho que metodologicamente o que a gente percorre é um caminho que seja coerente com essa intenção né, falar de Esporte para Todos, a gente não acha difícil, todo mundo fala. Agora o desafio tá em construir uma metodologia adequada, coerente com essa proposta né. E eu acho que isso é muito tranquilo no Instituto, eu, é difícil a gente falar do nosso trabalho, mas eu acho que isso, eu posso dizer assim na minha experiência, porque eu estou aqui na organização há bastante tempo, a gente tem uma metodologia potente, assim, para ensinar Esporte para Todos. (Sujeito DI2).

A Rede Núcleos IEE apresenta um posicionamento coerente com os aspectos educacionais do Esporte para Todos e que extrapola o discurso metodológico e a ação prática nas ações relacionadas ao esporte, e ao esporte popular. Parte para um posicionamento que possibilita uma contribuição social de forma abrangente e democrática, conectada com a ética civil, e numa relação direta e coerente entre o modo de pensar e modo de agir em sociedade desta dimensão. Os valores da ética civil, com vistas para uma democracia viva, numa relação horizontalizada e de valorização da cultura, da identidade coletiva e do conhecimento da comunidade e das pessoas que nela vivem são pontos primordiais elencados por Eichberg (2004). Na literatura o autor refere-se a essa relação como “de baixo para cima”, em

consideração e reconhecimento da cultura de um povo, na valorização do esporte popular como elemento democrático, em contraposição a uma relação “de cima para baixo”, de uma elite dominante ou dita “intelectualizada” sobre um povo, denominada por ele como uma relação de “colonizador – colonizado” (EICHBERG, 2004). O trecho abaixo expressa o comportamento coerente com os valores da metodologia extrapolando o ambiente de ensino-aprendizagem:

[...] então não são em cima de habilidades motoras só, mais em cima de questões cognitivas, de relacionamento, jogos onde as regras são construídas e combinadas, que tem né, jogos a partir das modalidades esportivas, jogos recreativos, desafios motores que se apresenta para turma né, e, mas tem como princípio, a aula começa uma roda de conversa, acaba com uma roda de conversa, então a construção coletiva está muito presente, o respeito às opiniões, o professor como mediador do processo, não só, não como uma postura diretiva né. Então nessa relação professor-aluno está presente em todos os sentidos, mas também na relação da instituição com os professores, então para valorizar o conhecimento né, que cada professor traz da sua experiência pessoal, enfim, homens e mulheres, a gente busca equilíbrio. Na relação que a gente tem com os parceiros também né, então de buscar uma, uma relação não de cima pra baixo, mas uma relação horizontal né, então é, esses são os princípios, do esporte educacional a gente assim, perpassa a instituição como todo né. A gente quando vai contratar um profissional, a gente busca dentro das nossas bases né, então a gente está sempre investindo nas pessoas, [...] a gente não busca os profissionais prontos, a gente forma esses profissionais dentro da própria instituição, então pra, enfim, pra isso, pra buscar ampliar as oportunidades né, ampliar as, reconhecer os valores que estão por aí e as vezes né, que não valoriza, até que não são reconhecidos pela sociedade. (Sujeito GI1)

No Programa de Ginástica Multifuncional e no programa Dois Andares, encontra-se sinais, em maior ou menor medida, de alinhamento e relação com o Esporte para Todos, porém não foram encontrados indícios formais ou explícitos dessa relação. Ressalta-se, porém, que foi possível encontrar os elementos teóricos e sua transposição para a prática, nos documentos e discurso dos gestores dos programas, conforme será apresentado a seguir e encontra-se sistematizado no Quadro 12.

**Quadro 12** - O Esporte para Todos no Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares

	<b>PROGRAMA 02</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>ESPORTE PARA TODOS</b>	<b>Conceito Esporte para Todos e menção como um projeto educacional</b>	O Esporte para Todos e a ação educacional são norteadores das ações físico-esportivas da instituição e do programa.	O Esporte para Todos e a ação educacional são norteadores da instituição e do programa.
	<b>Área de atuação: formal, informal e não- formal</b>	Não-formal	Não-formal
	<b>Intencionalidade - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte</b>	Contempla as três intencionalidades.	Abrange as três intencionalidades
	<b>Dimensões da educação esportiva - técnica, funcional e humanista</b>	Atua com as três dimensões, em direção à dimensão humanista.	Atua com as três dimensões, sem dissociar uma da outra.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Relativo ao Programa de Ginástica Multifuncional, o trecho abaixo descrito explicita e reforça as relações com a literatura (EICHBERG, 2004; 2010) sobre as críticas que autor apresenta referente a um dos caminhos que a dimensão do Esportes Amplos tomou, pautado na ética privada, sob lógica do consumo e do mercado, e desenvolvimento de modelos de exercícios físicos como produtos e higienistas, incoerentes com a ética civil e com os valores do Esporte para Todos.

Esses modelos de negócio, na grande maioria oriundos da cultura estadunidense, foram e são elaborados de maneira que possam gerar o maior lucro possível e, por isso, estão vinculados a uma forte estratégia de marketing. [...] neste contexto atrela, se ainda uma forte pressão midiática pela imagem da estética ou do corpo perfeito idealizado, ou pela percepção social da obrigatoriedade da realização de exercícios como cura ou prevenção de doenças. Assim, os métodos apresentados no mercado são “engessados” para atender o maior número de pessoas, com menor custo, gerando mais lucro. [...] é nesse cenário que o Sesc buscou um outro modelo de exercício que fosse além dos exercícios sistemáticos para ganho de flexibilidade, força muscular localizada e resistência cardiorrespiratória e que valorizasse os conceitos da Ginástica Voluntária, em especial o equilíbrio entre as aspirações individuais com as aspirações coletivas, a transferência para o cotidiano, a sociabilização, a ludicidade e a autonomia [...] ir além da visão tradicional da realização do exercício físico para a manutenção e melhoria das funções dos músculos, dos ossos, das articulações, do coração e dos pulmões – que de certa maneira apresenta uma visão segmentada biologicamente. A partir de um corpo biológico integrado, olhar para um corpo que se expressa, um corpo que sente, um corpo que se relaciona, um corpo que se comunica e que cria a todo momento. Um corpo plural. (Documento DS12)

A gente tem muitas, muitas ações formativas dentro do Programa de Ginástica Multifuncional que, que mostra ali a cultura do movimento, então posso citar exemplos, aula de gestos esportivos que eu vou contar pra pessoa a história do

esporte, porque que aquele esporte surgiu, e por que que ele vai jogar, e daquele jeito. Pode ser peteca, a história da peteca, porque ela surgiu, e porquê que ela é boa enquanto atividade física, onde ela pode praticar, né. A dança, a dança da mesma maneira está inserida lá, ela pode chegar dentro de uma sala de ginástica e fazer uma vivência de dança afro. Então ela tem ali a oportunidade de saber a origem da dança afro, o porquê que ela tá, porque que ela está inserida ali, como é que a dança é traduzida para o dia de hoje e como é que ela serve para o exercício. (Sujeito GS3)

No tocante ao programa Dois Andares, os achados estão descritos conforme segue:

[...] uma metodologia de atividade física para todos os perfis e expectativas que tem como base a manutenção da boa saúde física e motora no desenvolvimento funcional do cotidiano. Esta metodologia busca a melhora na aptidão física e motora em um contexto completo, abrangendo o bem-estar físico, psicológico e social. [...] proporcionando assim uma reeducação ao movimento, conscientizando o corpo para uma longevidade com melhor qualidade de vida, de uma maneira agradável e divertida de se movimentar [...]. O movimento surge da interação de três fatores: do indivíduo, da tarefa e do ambiente. É definido pelo tipo de tarefa, com função intencional que define a execução e, na sua realização, sofre restrições do ambiente. Caracterizando cada uma das tríades temos: Indivíduo: Idade, Experiência Prévia, Motivação, Capacidade Cognitiva e de Processamento de Informação. O Contexto: Cotidiano, Educacional-Formativo, Recreativo-Lazer, Competitivo, Terapêutico, Trabalho, Comunicação e Expressão. Tarefa: Discreta/Seriada/Contínua, Motora/Cognitiva, Fechada/Aberta, Coordenação e Controle, Velocidade/Precisão. (Documento DI6)

[...] a gente tem muita gente de classe alta que não se encaixa num modelo de fitness, de academia fitness, musculação, zumba, etc. Então a Dois Andares é uma proposta de uma metodologia de atividade física para todos, na mesma perspectiva, diferentes perfis, diferentes expectativas em cada fase da vida, e uma atividade que tenha qualidade, mas que tenha, na verdade não, uma atividade que tenha qualidade né, e que assim ela possa dar as respostas que, que as pessoas esperam. (Sujeito GI1)

A Dois Andares é uma proposta de atividade que a gente chama de funcionais, fugindo do termo treinamento funcional. O que que a gente chama de possibilidade de funcional ou habilidades funcionais? A maneira que a pessoa lida com o ambiente que ela vive. Ela senta bem, ela levanta bem da cadeira, ela deita bem na cama, ela levanta bem da cama? Então com isso a gente trabalhar essa condição pra atender o que nós chamamos de demandas ambientais. Então toda proposta está regida por essa orientação, pra melhorar a qualidade de vida da pessoa e sua relação ambiental, conforme as demandas que ela enfrenta. Funcionalidade quer dizer o que? Ela ter estratégias de movimento pra solucionar problemas do ambiente que ela pertence. [...] então, por exemplo, eu uso muito a fala como comunicação, tem motricidade presente, mas quando eu estou falando, eu estou usando muito gesto como complemento, então o que que acontece? Eu preciso me fazer compreendido né, se isso vai para área da expressão e comunicação, às vezes na parte artística, excelente. A gente procura despertar o corpo nessa relação até a pessoa viver essa situação. Agora o que que interessa mais? É a

contextualização. A pessoa, quando pratica atividade física, ela esboça segurança? Ela cresce no seu eixo? Esse crescer no seu eixo significa também expandir-se enquanto personalidade. O expandir-se como personalidade faz com que ela se insira melhor nas relações sociais, a relação social existe porque eu existo, porque você existe, e porque nós existimos, e isso passa pelo corpo. Então a proposta né, nossa, é o máximo de desenvolvimento das pessoas, e que possa atender todas as necessidades de movimentação dela. É fisiológico? É de comunicação? É de atender essas relações biomecânicas e ter uma melhor postura? Por onde passa isso né? É, assim, o que a gente procura, mas é complexo isso. É complexo sim, e por isso nós definimos pilares e definimos relações né, para que a pessoa possa com isso fazer o que a gente chama de transferir né, que se apropriar do que é dela, do que é ela, do que é para ela dentro desse conceito, e viva todas as relações de necessidade do movimento que o ser humano tem, só não dá para ficar no sedentarismo. (Sujeito GI3)

Nota-se, se comparado com os outros programas, o caráter mais técnico, biológico e principalmente funcional na metodologia e operacionalização do programa Dois Andares, embora perceba-se também uma tendência para a intencionalidade humanista na sua proposição.

### 5.3.3. Processo de Criação e Gestão dos Programas Esportivos

Contextualizada a estrutura do programa e retratado a presença, em maior ou menor grau, do Esporte para Todos nos programas esportivos estudados, esta subseção tem por finalidade descrever o processo de gestão dos programas estudados a partir da sua criação. A sistematização da análise de conteúdo da categoria “Processo” apresenta-se com a subdivisão em seis subcategorias, que conjuntamente relatam o processo de criação e gerenciamento de cada programa, desde a intencionalidade da sua criação até as perspectivas futuras. As subcategorias concebidas para a descrição foram: o que é, motivo da criação, objetivo, ano de criação e duração do processo de desenvolvimento, detalhamento das etapas da criação e desenvolvimento do programa, e avaliação.

A investigação das três primeiras subcategorias tenciona a análise do histórico, cenário atual no momento da criação do programa, as perspectivas para o futuro e o ambiente externo, que juntas convergem para o pensamento estratégico da ação, passo inicial para a criação de um programa, segundo apontado por Kutz (2010). E as três últimas categorias referem-se às duas últimas etapas propostas por Kutz (2010) e Ray e Konin (2011) do planejamento estratégico: o plano de ação (neste caso, a descrição das etapas e duração do processo) e avaliação pós implantação (relato sobre a avaliação de cada programa).

Na análise dos programas esportivos do Sesc São Paulo, verificou-se que esse processo foi documentado formalmente, por meio de uma publicação para cada programa pesquisado. Os achados encontrados nestes documentos estão coerentes com os encontrados nas entrevistas.

Para os programas do IEE as informações foram obtidas essencialmente pelas entrevistas realizadas.

Seguindo a lógica apresentada até esse momento, primeiramente será exposto os resultados encontrados no Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE, cuja síntese encontra-se no Quadro 13, e posteriormente a exposição dos achados sobre o Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares.

**Quadro 13** - Etapas de Criação e Gestão do Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleo IEE

	<b>Programa 01</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>O que é o Programa?</b>	Programa permanente gratuito, de caráter educacional, formado por cursos regulares, que ensina e possibilita a prática esportiva ao longo da vida (a partir dos 03 anos até quando a pessoa tiver condições de prática) a partir de uma metodologia própria.	Programa regular gratuito, composto por cursos turmas de esportes para atendimento de crianças e jovens no contra turno escolar e também como parte da grade curricular – em alguns casos – e grupos de adultos; eventos e seminários de formação de professores e de atualização aperfeiçoamento da metodologia IEE.
	<b>Motivo da criação do Programa</b>	Necessidade de fortalecimento da prática esportiva nas unidades em todas as idades, realinhamento de conceitos e linhas de ação e sistematização de uma metodologia própria e única. Foco na atuação em rede. Atendimento ao Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG)	Desejo de ampliação do acesso pra crianças e jovens ao esporte contribuindo para o direito ao esporte a todas as pessoas no Brasil e para a formação de cidadãos críticos, participativos e transformadores da sua realidade, na perspectiva de diminuição da vulnerabilidade.
	<b>Objetivo do Programa</b>	Ensinar e possibilitar a prática esportiva com ênfase específica para cada fase da vida. Promover a educação pelo e para o Esporte. Desenvolver valores fundamentais para a convivência, respeito e cidadania. Que indivíduo desenvolva suas práticas esportivas integradas às situações do cotidiano, ao longo da vida, respeitando sempre as individualidades e ampliando as potencialidades.	Contribuir para a formação de cidadãos críticos, participativos e transformadores da sua realidade, na perspectiva de diminuição da vulnerabilidade. Desenvolver e aprimorar, nos núcleos esportivos sócio educativos, a metodologia de esporte educacional/Esporte para Todos e verificar os impactos relevantes que são observados na vida das crianças e jovens.
	<b>Ano de criação e duração do processo de desenvolvimento</b>	Criado em 2010, com processo contínuo desde então.	Criado em 2001, com processo contínuo desde então.
	<b>Detalhamento das etapas da criação e desenvolvimento do programa</b>	<b>FASE PRELIMINAR (2009):</b> Diagnóstico do cenário interno e cenário externo oportuno. <b>FASE 01 (2010 a 2015):</b> Sistematização operacional, a partir do diagnóstico do cenário interno e externo. <b>FASE 02 (2016 a 2018):</b> Sistematização	<b>FASE PRELIMINAR:</b> Desejo da diretora presidente do instituto em criar uma metodologia própria. <b>FASE 01:</b> Busca de recursos em um único financiador da iniciativa privada, poucos núcleos de atendimento. Criação da metodologia pela equipe de coordenação,

	<p>conceitual   metodológica, a partir do conhecimento produzido na fase anterior. Criação de grupos de trabalho para elaboração de um documento norteador.</p> <p><b>FASE 03 (2019):</b> Lançamento do documento. Gestão quantitativa do programa a partir do acompanhamento por sistema informatizado. Perspectiva para continuidade do processo: Criação dos indicadores de avaliação do programa. Formação dos gestores e educadores apoiados na leitura do documento. Consolidação do programa e continuidade no processo de gestão descentralizada.</p>	<p>com o pressuposto que o desenvolvimento metodológico é contínuo. Início do processo de formalização da sistematização.</p> <p><b>FASE 02:</b> Ampliação do número de financiadores da iniciativa privada, ampliação do número de núcleos de atendimento. Envolvimento dos professores no processo de aperfeiçoamento da metodologia.</p> <p><b>FASE ATUAL:</b> Vinculado a Lei de Incentivo ao Esporte com mais financiadores, equilíbrio no número de redes de atendimento, estrutura consolidada de manutenção diária das estratégias de captação e sustentação de recursos. Processo de gestão pedagógica contínua e coletiva consolidada pelas etapas de retroalimentação.</p>
<b>Avaliação do Programa</b>	<p>Etapa de implantação operacional consolidada. Aumento dos cursos esportivos em todas as faixas etárias e equilíbrio na participação por gênero. Melhora na qualidade e acompanhamento da gestão dos dados. Necessidade de elaboração dos indicadores para avaliação conceitual e metodológica e do fortalecimento da estrutura de gestão e avaliação do programa, a partir do acesso ao documento norteador.</p> <p>Desafio na busca de solução para a não gestão contínua pelo mesmo gestor direto do programa na unidade.</p>	<p>Indicadores de gestão metodológica consolidado, seja em termos numéricos ou qualitativos.</p> <p>Desafio no equilíbrio entre o respeito a cultura e identidade local e apresentação de novas possibilidades além das existentes.</p> <p>Fragilidade das políticas públicas se configuram como uma ameaça ao programa.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A Rede Núcleos IEE é programa regular, gratuito, composto por cursos de esportes para atendimento de crianças e jovens no contra turno escolar, e também como parte da grade curricular (em alguns casos), e grupos de adultos; eventos e seminários de formação de professores e de atualização e aperfeiçoamento da metodologia IEE: Ensinar Esporte para Todos, Ensinar Bem Esporte para Todos e Ensinar Mais que Esporte para Todos.

Percebe-se que enquanto propósito e metodologia, ambos os programas se assemelham na ideia de uma ação para uma causa e na intencionalidade dessa causa, porém partem de pensamentos estratégicos diferentes – histórico, cenário e ambiente externo, provavelmente pelo fato de o Sesc São Paulo ser uma organização criada há mais de 70 anos, com realidade e demandas específicas, e o IEE ter sido criado para viabilizar o programa Rede Núcleos IEE. Outro ponto a ser considerado é que o Sesc São Paulo já se encontrava no processo do Ciclo de Planejamento Estratégico, estando alerta para inovação e tomada de decisão, tencionando a longevidade dos serviços oferecido, conforme apontado por Kutz (2010).

O pensamento estratégico para o Programa Sesc de Esportes é expresso conforme segue:



O esporte foi desenvolvido no Sesc São Paulo praticamente desde a sua fundação em 1946. Outras ações como torneios, campeonatos, exibições e cursos fazem e fizeram parte da sua programação desde então. [...] porém em 2009, a GDPE retomou o acompanhamento das atividades, realizando novo diagnóstico, buscando entender como o Programa vinha sendo realizado e em quais pressupostos estava baseado. Essa iniciativa ocorreu em meia à década do esporte no Brasil, após os Jogos Pan-Americanos Rio 2007, momento em que os olhares para o esporte se intensificaram. A percepção sobre o cenário dos(as) alunos(as) do Sesc era de o afastamento das atividades esportivas, mostrando necessidade de, por meio de práticas adequadas, contribuir de forma efetiva para que as crianças e adolescentes estabelecessem um vínculo com a cultura esportiva que se estendesse ao longo da vida. (Documento DS11)

[...] ação em rede, uma questão de comunicação externa né, assim forte, ampliação do Esporte no Sesc que era algo que a gente via que estava fragilizado e que a gente entendia que um programa novo podia trazer isso. E aí teve um ponto que ajudou talvez a unir esses programas e a lança-los, que foi a assinatura de um convênio, de um acordo, de um pacto, de um programa com o governo federal, na época do governo Fernando Haddad, Ministério da Educação, com a CNC, Confederação Nacional do Comércio. Havia um risco de corte de verbas, do governo tentar fazer uma ingerência dentro do Sesc, e um dos acordos combinados foi que um terço daquilo que o Sesc arrecada compulsoriamente fosse investido em ações de educação. (Sujeito GS2)

A Rede Núcleo IEE parte do desejo e sensibilidade da fundadora da instituição em contribuir para a melhoria da sociedade, por meio do esporte, a partir da experiência pessoal e percepção da mesma. Dessa maneira, contribuir para a formação de cidadãos críticos, participativos e transformadores da sua realidade, na perspectiva de diminuição da vulnerabilidade, conforme descrito a seguir:

A origem da Rede Núcleos ela é muito voltada para a missão da organização né. Desde o início, a organização tem como missão ofertar, ampliar, a rede de crianças e jovens que têm acesso ao esporte, atividade física, a educação física, então de forma bastante concreta, ela vem da missão da organização [...] muito com base no direito né, quer dizer, isso parece óbvio, mas o instituto acredita realmente nos marcos legais, e essa ideia do direito ao esporte ainda é um desafio aqui no Brasil né, então basicamente foi essa a ideia. (Sujeito GI2)

As etapas de criação e desenvolvimento do Programa Sesc de Esportes e do programa Rede Núcleos IEE apresentaram inúmeros pontos em comum: diagnóstico do cenário interno e externo como pontos de partida para uma ação, motivação para mobilização em atendimento a uma causa social, a implantação do programa se dá como um disparador inicial da ação e não como um fim. Processo construtivo contínuo e aberto, pautado em premissas e diretrizes, de longa duração e com envolvimento de muitos agentes. Gestão do conhecimento e a tomada de

decisão é realizada processualmente com a participação, ou partindo da escuta, de todos os envolvidos. Valorização de treinamento e desenvolvimento de pessoas como ponto primordial para a eficiência, eficácia e continuidade do programa. Processo conduzido por gestores líderes com papel de mediação e não de imposição. As mudanças, adequações ou aperfeiçoamentos são processuais e gradativos, sem marcos ou quebras bruscas. Processo de avaliação é elaborado conforme as demandas e etapas vão surgindo. Evidente pensamento inicial voltado para a consolidação de um posicionamento voltado a um conceito que parte de um valor social. Após consolidado o modo de fazer pautado nesse valor, as metas quantitativas, de ampliação do número de lugares ou pessoas impactadas é considerado. Os resultados são esperados a longo prazo e de forma processual. Percebe-se estreita relação dos pontos supra relatados com o conceito do modelo de desenvolvimento do capitalismo *Rhineland* (ALBERT, 1993; SCHEERDER et al., 2011).

Segue abaixo as etapas de criação e gerenciamento do Programa Sesc de Esportes e em seguida do Programa Rede Núcleo IEE. Após a descrição sucinta dessas etapas, serão reproduzidos trechos dos documentos e entrevistas com os gestores dos programas no intuito da complementação ou validação das informações.

O processo de criação do Programa Sesc de Esportes teve seu início em 2010. Uma fase preliminar ao início efetivo aconteceu em 2009, com a realização do diagnóstico do cenário interno e externo, conforme já mencionado anteriormente. De 2010 a 2015 ocorreu a sistematização operacional, pautada nas informações obtidas no diagnóstico do cenário encontrado. Realizou-se a padronização das faixas etárias e das nomenclaturas em toda a rede, a criação da identidade visual, adequação de questões operacionais, a capacitação do corpo técnico, além de diversos eventos de lançamento. Em seguida, foi realizado um estudo de abertura de novas turmas nas Unidades, com a contratação de novo(as) educadores(as) físico-esportivos, com experiências em práticas esportivas, para reforçar o quadro de funcionários nas unidades operacionais, seguido de mais treinamentos para capacitação da equipe técnica. Entre 2016 a 2018 ocorreu a sistematização conceitual e metodológica do programa, e o processo de escrita de um documento que formalizasse a metodologia concebida. Dessa forma, foram criados grupos de trabalho, formados por educadores(as) e técnicos(as) das unidades e da gerência técnica do Sesc, juntamente com consultores acadêmicos, pesquisadores(as) e profissionais da área, que assessoraram na escrita do documento e embasamento teórico da metodologia adotada. Essa tomada de decisão foi balizada pelos impactos ocorridos a partir das ações realizadas na etapa anterior, o aumento do número de turmas e unidades, a ampliação dos desafios da implantação de um conceito único em muitos locais, com diferentes características

e culturas, obstáculos na disseminação da informação e na necessidade de ampliar o conhecimento institucional sobre o programa e aproveitar experiências exitosas ocorridas em diversas unidades. Um sistema informatizado para a gestão dos cursos entra em fase de elaboração e implementação. Em 2019 ocorreu a revisão, impressão, lançamento do documento e distribuição para as unidades do Sesc. Foi realizado também uma melhoria no sistema informatizado de gestão de cursos da organização para acompanhamento quantitativo do programa. As perspectivas apresentadas para a continuidade desse processo envolvem a criação de indicadores de avaliação do programa, novas formações e treinamentos dos gestores e educadores, agora apoiados na leitura do documento, consolidação do programa e continuidade no processo de gestão descentralizada.

E ele nasce com uma proposta talvez de alinhamento, de funcionamento, então as turmas do Esporte Criança de 3 a 6 tem essa cara, uma vez por semana, ou duas vezes por semana, até 50 minutos, x pessoas, 2 pessoas na turma porque são crianças muito jovens. Esporte Criança nasce com uma proposta de 3 horas e meia de funcionamento, muito semelhante ao que era o Curumim. É, com lanche. Então eu diria que a diretriz estava mais na operação e menos na metodologia [...]. Segundo momento de sistematização, aí já em 2016, são elaborados grupos de trabalho, novamente grupos de trabalho por faixa etária, com consultores externos, um para cada faixa etária, e aí o adulto e idoso acaba sendo a mesma consultora, que é feito o processo de escrita. (Sujeito GS2)

Então essa questão do jogo, do ensino pelo jogo, que é muito forte aqui vem no João Batista Freire, do Alcides, a Larissa traz isso, o Robertão traz isso, pega um pouco de autores portugueses, a Isabel Mesquita foi uma das formadoras do, dos treinamentos que a gente fez entre 2011 e 2016, ela esteve presente, então esses autores do Porto também, então a gente tem essa, essa miscelânea de conhecimento, então essa pedagogia interacionista, de que conhecimento ele é construído na interface professor aluno, consta no programa um texto porque é chave pra gente. (Sujeito GS2)

[...] pensando na linha do tempo, ele tem um grupo de trabalho aqui da gerência que estrutura nomenclatura, operação e diretrizes metodológicas de forma ampla e isso vai para as unidades. Sustenta com treinamento né, 12, 13, 14, 15, 16, todos os anos com treinamento, aí para diferentes faixas etárias e tudo mais. Em 16 passa para a escrita do documento, e aí com a criação dos grupos de trabalho, eles trabalham de 16 a 18 com reuniões e produção, em 18 eles entregam o texto, os grupos de trabalho, e aí aqui na gerência técnica eu e o (outro gestor do programa) fazemos a leitura de todos os documentos escritos, tentamos dar uma linha condutora [...], e aí passa para as revisões depois mais de, de língua, de revisão de texto. Então essa é a etapa, e a gente tá agora na finalização da última revisão, pronto para impressão e o lançamento que deve acontecer junto com outros programas permanentes em setembro. (Sujeito GS2)

A gente quer fortalecer o conhecimento, ou a apropriação, o documento serve para isso, ele vai chegar até as unidades para que os monitores e os

supervisores tenham mais propriedade do programa. Para que eles possam acompanhar planejamento, e ver os resultados, e aí dá um feedback aqui. [...] problema é a metodologia, problema é o educador ou a educadora que está faltando conhecimento, precisando fazer uma formação, ou precisa fazer, conhecer outros educadores que trabalham com isso e fazer troca de experiência, entendeu? Então eu diria que hoje a gente está num panorama de entrega do documento, na etapa entrega do documento, e a partir daqui a gente vai construir um processo de gestão. (Sujeito GS2)

Quanto à avaliação desse processo, foi apontado que a etapa da implantação operacional do programa está consolidada, foi atingido a meta do aumento dos cursos esportivos em todas as faixas etárias e equilíbrio na participação por gênero, houve melhoria na qualidade e acompanhamento da gestão numérica, embora haja a consideração que o sistema informatizado que faz a gestão dos cursos do programa necessita de aperfeiçoamento. Quanto aos pontos a melhorar, os itens apontados foram a necessidade de elaboração dos indicadores para avaliação conceitual e metodológica do programa, a necessidade de fortalecimento da estrutura de gestão e avaliação do programa, a partir do acesso ao documento norteador e a busca de soluções para solucionar o déficit de acompanhamento devido à alta rotatividade da equipe dos gestores de base (monitores), comportamento este, parte da cultura organizacional da instituição.

A gente precisa criar, e aí isso não tá criando ainda, os indicadores de avaliação do programa. A gente sabe o que a gente quer, a gente sabe qual é o perfil do egresso, a gente sabe que quer um aluno que melhore né, que melhore seu jogo. Se entrou pra jogar voleibol, A tem que sair B, ao final de x tempo tem que ganhar conhecimento. Agora, qual que é o indicador disso, a gente ainda precisa construir, junto com as unidades após a entrega do programa. A gente entrega o programa e o próximo passo é trabalhar com os indicadores de avaliação. (...) os passos agora são estabelecer os indicadores para poder avaliar de fato, além dos dados numéricos. É para se pensar num processo de formação e de sustentação do programa, um documento. Documento chega nas unidades agora, ele precisa ser lido, precisa ser debatido, precisar ser estudado, e isso quem vai fazer são as unidades, não somos nós necessariamente. A gente vai provocar. (Sujeito GS2)

Olhar a frequência para gente é um fator importante, ocupar as vagas, ter o espaço ocupado pro Sesc é uma premissa. [...] pra isso a gente precisa que as turmas estejam cheias. Então a gente quer que isso seja olhado. O sistema não favorecia, agora ele pra unidade ele tá muito melhor. Ele é melhor pra unidade do que ele é pra gente aqui, então a gente quer que a unidade acompanhe. Que acompanhe e que tome a gestão disso e que possa entender o que que tá acontecendo. (Sujeito GS2)

[...] ainda estamos definindo estratégia de gestão com um dificultador, a equipe que mais muda, talvez uma das equipes que mais mudam, especialmente na capital, é equipe de monitores, que é quem faz a gestão ali direta com educador. (Sujeito GS2)

A Rede Núcleos IEE foi implantada efetivamente em 2001, com a criação do IEE. O desejo de criação de um programa dessa natureza partiu da percepção da ex-atleta olímpica de vôlei, atual diretora presidente do IEE, em criar uma metodologia acessível para o ensino do voleibol. Um projeto piloto foi realizado anterior a criação do IEE, e essa experiência ampliou os olhares e percepção da mesma em contribuir com a sociedade a partir de valores do esporte educacional, os quais ela acreditava e acredita. O processo de criação e desenvolvimento da Rede Núcleos IEE foi marcada por fases, não necessariamente com uma cronologia nítida, e cada qual com duas frentes simultâneas, uma relativa ao processo de desenvolvimento da gestão e outra relacionada com o processo de desenvolvimento da metodologia do programa.

A primeira fase foi marcada pela criação da metodologia do programa pela equipe de coordenação, a partir de alguns referenciais teóricos. Os princípios, objetivos gerais e específicos foram definidos no primeiro ano de funcionamento do programa, com a compreensão de que esse processo de desenvolvimento pedagógico seria processual e contínuo. Nessa fase iniciou-se também a escrita e formalização da sistematização. Em termos de gestão, a busca de recursos estava concentrada em um único financiador da iniciativa privada, e haviam poucos núcleos de atendimento.

A segunda fase foi marcada pela ampliação do número de financiadores da iniciativa privada e consequente ampliação do número de núcleos de atendimento. Em relação à metodologia do programa, houve o envolvimento dos professores no processo de aperfeiçoamento e foi introduzido, no processo de sistematização da gestão pedagógica, um instrumento chamado de sequência didática ou unidade didática.

Na última fase, ocorreu uma mudança no planejamento estratégico do IEE, e consequentemente do Programa Rede Núcleos IEE, com o vínculo a Lei de Incentivo ao Esporte com mais financiadores, equilíbrio no número de redes de atendimento, estrutura consolidada e contínua de manutenção das estratégias de captação e sustentação de recursos, com processos mensais, quinzenais e semanais de gestão do processo junto aos coordenadores, subcoordenadores, professores, e estes, com os diretores das escolas e representantes da associação de moradores. Quanto a gestão da metodologia, encontra-se num processo de gestão pedagógica contínua e coletiva, consolidada por uma lógica de retroalimentação (sistematização, intencionalidade e avaliação), formatado a partir dos projetos didáticos e compartilhados internamente por meio dos seminários de formação.

Esse programa foi o primeiro do Instituto, muito a partir de uma ideia que a (diretora presidente) tinha né, de construir uma metodologia acessível do voleibol, porque isso está na história dela. Nesse primeiro momento a gente

tinha um único financiador da iniciativa privada, e esse processo né, como eu falei, já são, acho que se não me engano, 17 anos dessa, desse programa né, e ao longo desse processo aí, ou ao longo do processo de criação e desenvolvimento, a gente foi fazendo uma transição, a gente foi migrando né. Teve um momento que o Instituto fez uma revisão do seu planejamento estratégico, então a gente passou a buscar recursos não só em um único financiador, depois chegou a Lei de Incentivo né, hoje esse programa basicamente ele está vinculado a Lei de Incentivo ao Esporte, então num processo de gestão acho que foi isso né, poucos núcleos para um atendimento em massa, é, então você ampliar a rede de atendimento, poucos núcleos para uma diversidade, financiador único, financiado da iniciativa privada para uma Lei de Incentivo com mais financiadores, e eu acho que o grande mérito pra organização, assim, e é lógico que isso aconteceu ao mesmo tempo que a gente ia desenvolvendo o programa, a gente ia desenvolvendo metodologias né. Metodologia do ensino do Esporte para Todos, do ensino, aqui a gente fala muito de esporte educacional né. Então é, todo esse processo tem, lógico um desenvolvimento de gestão, e tem um desenvolvimento de metodologia do programa né, então muito com, a partir do que a gente já foi falando né, das questões da formação continuada, então imagina 17 anos com formação continuada todas as semanas né. Então a formação continuada, a experiência que a gente foi adquirindo na articulação com a gestão pública com os parceiros. (Sujeito GI2)

Quanto a avaliação, no que tange à metodologia do programa, foi sinalizado que os indicadores de avaliação metodológica estão consolidados, pois os instrumentos de avaliação e controle partem do processo operacional do programa, desenvolvido a partir das sequências didáticas elaborados pelos professores, que por sua vez seguem o plano geral da metodologia IEE, com indicadores micros que se conectam com os indicadores macros e são de caráter qualitativo e quantitativo. Quanto à avaliação da gestão, os indicadores são desenvolvidos a partir dos resultados esperados para aquele núcleo em questão, seja em termos numéricos ou qualitativos. Quanto aos pontos críticos relativos à metodologia do programa, sinalizou-se o desafio em encontrar o equilíbrio no que se refere à cultura da comunidade, entre o respeito à identidade local e ampliação de possibilidades às quais ela está restrita. Quanto à sustentabilidade, a fragilidade das políticas públicas se configura como uma ameaça ao programa, porém a experiência fortalecida ao longo dos anos, com estratégias de antecipação, tem minimizado o risco.

[...] toda avaliação do programa, todo o monitoramento é feito a partir das sequências didáticas. Porque é nas sequências didáticas que a gente encontra os indicadores e instrumentos de avaliação né. Então esses dados, eles são diretamente ligados as metas e objetivos do programa. Então do pequenininho lá no dia a dia que é o projeto didático que o professor desenvolve, a gente busca os indicadores e instrumentos de avaliação de controle. (Sujeito GI2)

A presidente do Instituto vive assim, diariamente esse desafio né. [...] no Brasil a gente vive assim, uma, as políticas públicas são muito frágeis né, não é fácil, então política pública frágil no sentido de mudança na gestão, descontinuidade. Isso tudo a gente não tem dúvida que afeta o nosso programa né, mas ao mesmo tempo, eu acho que ao longo dessa experiência a gente foi criando estratégias interessantes, de antecipação. (Sujeito GI2)

Os resultados e análises realizadas em relação ao processo de criação e gerenciamento do Programa de Ginástica Multifuncional e programa Dois Andares (Quadro 14) foram bastante semelhantes aos acima descritos para o Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE. Um ponto específico que pode ser evidenciado nestes dois programas é a decisão estratégica e metodológica quanto priorizar a utilização de acessórios ao invés de equipamentos de ginástica, entendendo-os tanto como mais adequados metodologicamente, quanto mais viáveis na sustentabilidade do programa. O termo “funcionalidade” na metodologia descrita de ambos os programas é outro ponto comum.

[...] então a gente tem mais equipamentos aeróbios né, esteiras, bicicletas, bicicletas de spinning, e estações de cabos, e acessórios, muito acessórios, muito acessórios. O bom do acessório é que cada vez tem acessórios melhores, cada vez eu posso propor coisas novas, novos desafios, ele é democrático, eu posso atender um maior número de alunos né. A gente faz a montagem das salas considerando a metragem, então pra saber quantos equipamentos a gente vai colocar na sala, mas a gente prioriza os espaços livres, espaços onde as pessoas possam fazer exercícios. Não depender efetivamente de uma máquina. (Sujeito GS3)

[...] usando diferentes materiais, então são materiais também de baixo custo, elástico, bastão, tem muito a ver com os equipamentos usados na ginástica funcional, mas, também tem muito das práticas da ginástica funcional, mas tem práticas de pilates, de cadeias musculares, e todas, e várias outras frentes. (Sujeito GI1)

[...] escrevendo essa experiência na ótica de 3 grandes materiais, que é a bola, bola suíça, os bastões [...]. (Sujeito GI3)

O Programa de Ginástica Multifuncional é o programa de exercícios físicos do Sesc São Paulo, cuja participação é possível mediante pagamento de mensalidade, porém há unidades específicas com isenção deste pagamento, devido a realidade socioeconômica de onde a unidade está inserida. O programa oferece várias possibilidades de exercícios, desenvolvendo as capacidades físicas por meio das habilidades motoras, em um processo constante de aprendizado de movimentos, com roteiro personalizado e aulas em grupo. A diversidade de conteúdo do programa considera a expectativa e o estilo de vida do praticante, bem como a sociabilização, a integração e o conhecimento e valorização dos elementos culturais. Conforme

pormenorizado no documento DS12, a sua criação, iniciada em 2004, origina da necessidade de repensar o programa de ginástica do Sesc São Paulo, visto que o programa anterior havia se descaracterizado. O desafio se colocou para a elaboração de um novo programa de exercício físico que se apresentasse como inovador, paradigmático e adequado enquanto conteúdo e forma, aos valores basilares do Sesc São Paulo. Ressalta-se aqui que este foi o terceiro programa de exercícios físicos criado pelo Sesc São Paulo. Havia uma necessidade de adotar uma metodologia única no regional para uma atuação em rede (anteriormente as unidades adotavam formas e tipos diversos de aulas de ginástica), fortalecendo a comunicação e difusão do programa, visto a projeção do rápido crescimento da instituição, tanto em número de funcionários quanto na concepção arquitetônica, a partir do início dos anos 2000.

**Quadro 14** - Etapas de Criação e Gestão do Programa Ginástica Multifuncional e Dois Andares

	<b>PROGRAMA 02</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>PROCESSO</b>	<b>O que é o Programa?</b>	Programa de exercícios físicos com metodologia própria, operacionalizada por meio de curso regular com oferta roteiro personalizado e aulas em grupo. Taxa/pagamento mensal possibilita a frequência. Há unidades específicas com isenção do pagamento da taxa.	Uma startup constituída de um programa de exercícios físicos, como uma metodologia própria. Os cursos regulares pressupõem frequência contínua e com prática mediante pagamento de taxa. Oferece a possibilidade de prática em grupos, pequenos grupos ou de forma individualizada. Os eventos externos ocorrem de forma pontual, no espaço da Dois Andares, nas quadras praças, praias, ruas de lazer ou dentro do ambiente de trabalho.
	<b>Motivo da criação do Programa</b>	Necessidade de repensar o programa de ginástica do Sesc, criar e sistematizar devido a falta de uma metodologia única e condizente com os valores da instituição e considerando a projeção do seu rápido crescimento, tanto em número de funcionários quanto na concepção arquitetônica, a partir do início dos anos 2000. Foco na atuação em rede.	Gerar renda para outros projetos sociais do IEE. Responsabilidade social em ampliar oferta de atividade física a partir da elaboração de uma metodologia própria. A partir do piloto, expandir para outros espaços, como franquia ou extensão do atendimento nos projetos sociais.
	<b>Objetivo do Programa</b>	A partir de uma metodologia própria, desenvolver as capacidades físicas por meio das habilidades motoras em um processo constante de aprendizado de movimentos para a melhoria da qualidade de vida, bem-estar e a ampliação da funcionalidade para a prática de uma atividade de lazer ou do cotidiano. Considera a expectativa do aluno, os seus objetivos e motivações, além de promover a integração, o convívio e o conhecimento e valorização dos elementos culturais.	Ampliar o número de pessoas regularmente ativas, a partir de uma metodologia própria, baseada nos princípios do esporte educacional / Esporte para Todos. Prestar serviços de atividade física para a manutenção, no cotidiano das pessoas, da boa saúde física e motora, do bem-estar físico, psicológico e social, e da convivência lúdica e significativa. Gerar recursos para a instituição, para financiamento de projetos sociais.



	<p><b>Ano de criação e duração do processo de desenvolvimento</b></p>	<p>Processo contínuo desde 2004. O processo de reflexão e de construção coletiva iniciaram-se em 2004, a partir da inauguração do espaço de ginástica no Sesc Pinheiros. Fase atual: lançamento do documento e aperfeiçoamento da estrutura de gestão.</p>	<p>Em 1994, ideia surgiu a partir das trocas entre a diretora presidente e o coordenador metodológico – atleta profissional e preparador físico respectivamente, na época. Em 2015: retomada da ideia e sistematização da proposta. Fase atual: continuidade dos estudos e aperfeiçoamento da proposta, que é dinâmica.</p>
	<p><b>Detalhamento das etapas da criação e desenvolvimento do programa</b></p>	<p><b>FASE PRELIMINAR (2000-2003):</b> Diagnóstico do cenário interno.</p> <p><b>FASE 01 (2004 a 2011):</b> Análise diagnóstica da descaracterização dos programas anteriores e avaliação crítica do cenário externo, realizados de forma coletiva. Implantação arquitetônica de um espaço menos tradicional. Esforços individuais em experimentações de métodos e técnicas de exercícios físicos mais amplos. Criação do nome Ginástica Multifuncional.</p> <p><b>FASE 02 (2012 a 2018):</b> Em 2012: criação de grupo de trabalho para sistematização conceitual do programa formado pela coordenação do programa da época + consultor acadêmico + educadores físico esportivos. Em 2013 - treinamentos de preparação desses educadores como multiplicadores da metodologia. De 2012 a 2015 – sistematização conceitual - multiplicação da metodologia com treinamentos para os educadores, monitores e gestores. Em 2016 e 2017 - consolidação do programa. Revisão e atualização dos espaços. Encontros técnicos específicos para acompanhamento.</p> <p><b>FASE 03 (2019):</b> Ajustes operacionais. Lançamento do documento. Continuidade no processo da gestão.</p>	<p><b>FASE PRELIMINAR (1994 - 2013):</b> Surge a ideia, a partir das trocas e experimentações entre a diretora presidente e o coordenador metodológico de uma metodologia com foco nas pessoas e que atendesse demandas cotidianas.</p> <p><b>FASE 01 (2015   2016):</b> Planejamento da gestão e do espaço. Estruturação da metodologia. Adequação do espaço físico (já adquirido, parte da sede do IEE).</p> <p><b>FASE 02 (2016   2017):</b> Ação direta. Criação da abordagem “Dois Andares”. Experimentação e aprofundamento dos estudos com outros profissionais e professores de educação física. Validação metodológica com a Academia – acadêmicos. Formação de profissionais para aplicação do método. Escrita do manual. Aplicação prática após escrita. Análise dos resultados e aperfeiçoamentos. Ação contínua e progressiva de construção coletiva - escrita, aplicação, resultado, avaliação.</p> <p><b>FASE 03 (2018 2019):</b> Processo dinâmico de aperfeiçoamento, atualização e crescimento da proposta. Instauração da avaliação do programa. Etapa futura: licenciamento e franquia.</p>
	<p><b>Avaliação do Programa</b></p>	<p>Necessidade de elaboração dos indicadores para avaliação conceitual e metodológica e de aperfeiçoamento da gestão do programa.</p> <p>Programa do Sesc com maior número de alunos. Alta procura e alta taxa de adesão. Esforços investidos na captação do público adulto gerou equilíbrio entre as faixas etárias adulta e idosa.</p> <p>Indicadores quantitativos captados a partir de um sistema gestor de cursos informatizado.</p> <p>Metodologia oportuniza a valorização das expertises dos educadores físico esportivos.</p>	<p>Avaliação quantitativa realizada por meio da gestão administrativa. Meta de adesão não atingida. Necessidade de um plano de comunicação e divulgação.</p> <p>Avaliação qualitativa realizada por meio da aplicação de questionário individual sobre percepção subjetiva. Espaço menor oportuniza um atendimento mais individualizado, mais relacional e afetiva.</p> <p>Etapa de consolidação metodológica, com reconhecimento acadêmico e profissionais formados concluída.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Partindo do diagnóstico acima descrito, a gerência técnica do Sesc São Paulo buscou algum modelo de exercício que não fosse sob a lógica do modelo de negócio do mercado *fitness* da época, sendo apresentado à metodologia do Treinamento Funcional, a qual inspirou a construção arquitetônica dos primeiros espaços mais amplos para os exercícios físicos. O processo se deu basicamente em três fases. A primeira fase aconteceu entre 2004 e 2011, com o início de uma análise diagnóstica dos porquês da descaracterização dos programas anteriores, bem como uma avaliação crítica do cenário externo. Enquanto isso precedeu-se com a implantação arquitetônica, sendo realizada gradativamente nas unidades de todo o regional, seja pela inauguração de novas unidades ou readequação de espaços existentes para que se tornassem mais propícios para a realização de exercícios mais diversificados. Um espaço menos tradicional gerou esforços individuais em experimentações de métodos e técnicas de exercícios físicos mais amplos, considerando os valores institucionais da área físico esportiva. Neste momento, a estratégia utilizada foi agregar métodos e técnicas de exercícios físicos que pareciam estar alinhadas com esse modelo institucional. O nome Ginástica Multifuncional foi criado em 2006.

A fase 02 aconteceu entre 2012 e 2018, com uma série de processos não lineares conforme segue. Seu início foi marcado pela sistematização conceitual do programa com a formação grupo de trabalho formado pela coordenação do programa da época, consultor acadêmico e educadores físico esportivos para criação da metodologia. Em 2013 ocorreram os treinamentos de preparação desses educadores como multiplicadores da metodologia. Entre os anos de 2012 a 2015 aconteceram a sistematização conceitual e treinamentos sequenciais de formação da metodologia para os educadores, monitores e gestores, com a responsabilidade de repassar as informações e conteúdos nas unidades Sesc que trabalhavam o programa. Em 2016 e 2017 houve a consolidação do programa enquanto conceito, e revisão e atualização do *layout* e estrutura das salas existentes, visando a adequação ao conceito consolidado. Ocorreram outros encontros técnicos específicos de acompanhamento com equipe, sendo que para os educadores o foco foi a prática e metodologia, e para os gestores (monitores e supervisores de esportes), o foco foi na gestão do programa. A última e atual fase ocorreu em 2019, com ajustes operacionais no programa. Se anteriormente era ofertado em módulos de horários, neste momento passa a ser vendido com frequência livre de horário. É realizado o lançamento do documento (juntamente com o documento do Programa Sesc de Esportes). Estabelece-se uma continuidade no processo de gestão pautada nas diretrizes, porém de forma descentralizada, de forma que atenda as premissas do programa e as especificidades e singularidades do local.

Desde 2004 da montagem da sala até 2012 ali no início do grupo de trabalho, a gente foi só aumentando as salas, construindo espaços, capacitando alguns, alguns educadores, então formando a equipe técnica. Muitos estudando, muitos educadores estudando por conta própria, o que era o treinamento funcional, mas ainda investindo muito esforços na própria musculação, no próprio mercado fitness né, algumas unidades com nomes de cursos que, que era o que tinha sido concebidos, então era condicionamento do corpo, aulas de alongamento, turmas de pilates né. Então era um, até 2012 eu acredito que a gente precisava realmente de um norte, de uma, de uma orientação de como trataríamos. Então acho que essa é a primeira etapa da GMF. A segunda, que eu consigo vislumbrar que é onde a gente, porque a gente conseguiu estar como a gente está, começou então em 2012, com a formação do grupo de trabalho, que convidou ali educadores para pensar, sistematizar, como é que a gente atenderia. É, 2013 foi a primeira formação da equipe técnica, então essas pessoas que pensaram, que fizeram todo o conceito do programa, a partir de 2012 começaram a ser os multiplicadores disso. Então chegando nas unidades, eles explicaram para essas pessoas como que o trabalho seria, e de 2012 a 2015, a gente anualmente envolvia as pessoas na formação desse método, tanto os educadores que estavam ali diretamente com o público, quanto a equipe de monitores e gestores, como eu mencionei anteriormente. Então essa foi uma etapa mesmo de multiplicação do conceito. A partir de 2016/2017, a gente já entra na consolidação do programa né, então a maioria dos educadores já estava sabendo do conceito, aí a gente entra com o foco mais numa adequação de layout da sala e dos espaços. Nós fizemos uma escolha de manter, até por que não faz sentido se a gente fala de movimento complexo você manter na sala uma cadeira extensora que só serve pra um tipo de movimento. Então a gente fez essa escolha, do momento da escrita do documento de ginástica multifuncional, e a partir de 2016 a gente começa uma etapa que a gente chama de verificar o layout e a estrutura das salas. Então começa a olhar quais salas precisam, quais equipamentos precisam ser dado baixa patrimonial, porque a gente precisa de um tramite mais burocrático, quais equipamentos novos comprar, quais acessórios que tem, que são condizentes com o programa. Então a partir dessa, de 2016 a gente lança um olhar sobre isso. De 2017 até os dias de hoje, anualmente a gente tem feito encontros técnicos com as equipes de supervisores e monitores. Com os educadores, a gente tem dado uma capacitação muito mais prática né, de como ele pode fazer, e pra esses supervisores, um foco na gestão do programa. Então para ele pensar na frequência dos alunos, que tipo de postura que o educador está atendendo as expectativas dos alunos, como é que tá o layout da sala. A gente incentiva que os educadores, que os monitores de esporte, que os supervisores estejam presentes na sala conhecendo os alunos, conhecendo o trabalho dos professores. Tudo isso pra manter a gestão do Programa de Ginástica Multifuncional, então a gente parte lá da primeira etapa né, do programa que ainda não tava assim. A partir de 2012 a gente começa com a, com o documento, a escrita do documento, as capacitações. Acho que a gente agora está numa fase de tentar manter, é dúvida o que eu vou falar, mas a gente quer que todas as unidades estejam iguais, mas a gente quer que elas estejam diferentes né. Elas têm que estar iguais com relação ao conceito, ao atendimento do programa, mas atendendo ali a sua, a sua diversidade de público, de perfil de educador, de perfil de gerência né. Cada gerência também, da unidade autônoma, e a gente também faz parte da compreensão do programa de GMF, é, a gente como dados né, a gente tem hoje, esses equipamentos quando eu mencionei que a gente tem tirado das nossas salas e apostado cada vez mais em acessórios e em equipamentos aeróbios, hoje no regional a gente só tem 98 equipamentos que estão fora do conceito, do

universo aí de quase 3 mil equipamentos que a gente. Então eu acho que a gente tá num caminho, tanto com relação à gestão, quanto à relação a equipamento, quanto também a montagem de novas salas. (Sujeito GS3)

Atualmente, o Programa de Ginástica Multifuncional é o programa esportivo do Sesc São Paulo com o maior número de alunos, com alta procura e alta taxa de adesão. Um sistema informatizado de cursos permite a gestão dos indicadores quantitativos do programa (frequência, adesão, etc.). Os esforços investidos na captação do público adulto geraram equilíbrio entre as faixas etárias adulta e idosa. Outro ponto elencado como uma força do programa foi o fato da metodologia oportunizar a valorização das expertises de todos os educadores físico esportivos da instituição. Os desafios se colocam na necessidade de elaboração dos indicadores para avaliação conceitual e metodológica, e de aperfeiçoamento da gestão do programa, no sentido de manter a supervisão da gestão macro (visão geral) do programa centralizada, porém respeitando a especificidade e singularidade local.

De 2004 a 2019, a gente tem aí 15 anos. Nesses 15 anos, foram 14 salas implantadas, e dessas 14, hoje a gente tem 37 unidades com o programa implantado. Então é pouco tempo, eu acho que 15 anos, 14 salas, se você for parar para analisar, é uma, uma sala, quase uma sala por ano, então é um trabalho sempre desafiador, e se você não tivesse um documento, uma coisa que te desse uma sistematização disso, isso se perderia, então foi de importância fundamental que a gente tivesse esse embasamento, e essa metodologia mais consistente. (Sujeito GS3)

Os pontos fortes do nosso programa é o programa de todos do Sesc que tem o maior número de alunos. A gente é um programa que todos os educadores do Sesc passam por ele, se dedicam, que a grade do educador ela é dividida em todos os programas, então na GMF é o programa que todos os educadores estão lá, e isso significa que a gente pode contribuir muito mais né, a gente tem contribuição de muitas pessoas no, no programa, com as expertises. É um programa importantíssimo pra instituição, que abarca muitas coisas, não é somente uma coisa, ele não é específico, ele é amplo, o maior número de alunos, uns programas que tem a maior frequência também do regional. De ponto fraco o que que eu poderia mencionar, acho que a gente ainda cabe uma melhora na comunicação entre as equipes né, a gente tem diferentes períodos, manhã, tarde e noite, acho que ainda caberia equalizar melhor, acho que temos que repensar a questão das salas né, algumas salas precisamos sentar e rever, algumas equipes precisam também de uma, poucas, precisam de um tratamento mais assim, que talvez ainda tenham dúvidas nos conceitos, mas a gente tem. (Sujeito GS3)

O programa Dois Andares é uma *startup* fundamentada em uma metodologia própria, composto por cursos regulares e eventos externos. Os cursos pressupõem frequência regular e com participação mediante pagamento de taxa. Oferece a possibilidade de prática em grupos,

pequenos grupos ou de forma individualizada, e uma proposta de atividade pautada nas habilidades funcionais para melhorar a qualidade de vida da pessoa e sua relação com o ambiente que vive. Os eventos externos ocorrem de forma pontual, no espaço da Dois Andares ou nas quadras, praças, praias, ruas de lazer ou dentro do ambiente de trabalho, com o intuito de divulgar a metodologia e retomar os espaços públicos, levando o esporte para todos.

A ideia surgiu em 1994, a partir de trocas entre diretora presidente do IEE (na época, atleta profissional de vôlei) com o coordenador metodológico administrativo (preparador físico), sobre o desejo de criar um programa de atividade física visando a saúde, o bem-estar e a convivência lúdica e significativa, voltado para “pessoas comuns” e com o objetivo de ampliar o número de pessoas regularmente ativas. Porém, somente em 2015, 21 anos depois, essa ideia se efetivou. Durante esse tempo, o IEE foi concebido e com ele outros programas, como a Rede Núcleos IEE. Em 2015 retomou-se a ideia e o programa Dois Andares foi sistematizado, mantendo o propósito anterior e agregando os princípios do IEE: inclusão de todos, respeito às diferenças, construção coletiva, autonomia, educação integral, para fortalecendo a cultura do movimento e ampliar a oferta de atividade física para a população, além de gerar renda para os projetos sociais. Nasceu também com a intenção de ser um piloto de uma proposta metodológica de exercícios físicos, e futuramente expandir para outros espaços, como franquias ou extensão do atendimento para adultos e idosos nos projetos sociais, a partir de uma demanda já existente.

A gente começou a discutir desde que surgiu algumas orientações das práticas mundiais de atividade física. Talvez assim, um dos contatos marcantes que a gente teve, é o chamado desenhado para o movimento, ou Design to Move, que mostra que o principal, a população mundial está tendo um decréscimo na sua movimentação, ou seja, antes a gente tinha, não tinha o controle remoto, então a gente levantava do sofá para mudar o canal da tv, hoje o controle remoto, isso significa assim que é um decréscimo da movimentação. E o que que foi marcante nisso daí a maneira que a movimentação da população brasileira começou a cair. Então o que que acontece, simplesmente em 7 anos houve um decréscimo do potencial de movimentação de cerca de mais de 30%, ou seja, a população começou a deixar de se movimentar, e daí as enfermidades, ou hipocinéticas, e mesma coisa as enfermidades as chamadas síndrome metabólica, porque a medida que ele deixou de se movimentar, ele começou a se alimentar de forma inadequada, a ter um ganho de peso, até cair para o sobrepeso, e isso aumentar a população de diabete, aumentar a população de pressão de alta, aumentar a população de outras enfermidades em decorrência da falta de movimento né. E é uma preocupação que a Ana sempre teve e esbarrando em discussão que a gente teve também. Então começou a avaliar o custo né, custo financeiro disso daí. Então a gente levantou dados de que o Brasil despendia bilhões devido à falta de movimento, e esse decréscimo de movimento a gente iria pagar um alto preço. Quanto custa uma pessoa que atingiu uma síndrome metabólica, numa alteração de pressão, ou uma situação diabética né, de diabetes, por falta de movimento,

quanto custa essa pessoa pro governo. Quanto custa essa pessoa pros impostos que nós pagamos, e porque não criar um movimento pra interferir nisso? Então junto com a Ana nós criamos esse centro, que é chamado de cultura corporal, tentando instituir práticas de acesso democrático, e é exatamente que a gente faz. (Sujeito GI3)

Dos programas descritos nesta pesquisa, esse é o com menor tempo de criação e desenvolvimento, embora as intenções já estivessem firmadas há muito tempo. Em 2015 ocorreu a retomada da ideia e a decisão em estabelecer um plano de ação, com planejamento da gestão, do espaço e da metodologia. Houve a adequação do espaço físico (já adquirido, parte da sede do IEE), início da estruturação da metodologia a partir da experiência prática da diretora presidente do IEE, e fundamentação acadêmica do coordenador metodológico administrativo do programa Dois Andares. Em 2016 e 2017 houve a criação da “abordagem Dois Andares”, denominadas como pilares do movimento e da experimentação e aprofundamento dos estudos com outros profissionais e professores de educação física. Nesta fase ocorreu a validação metodológica junto a acadêmicos estudiosos em comportamento motor, neurociência e fisioterapia. Na sequência, profissionais foram formados para aplicar a metodologia. Inicia-se neste momento a escrita do manual, ou seja, material de fundamentação e aplicação metodológica. Prossegue-se com a aplicação prática, análise dos resultados e aperfeiçoamentos. Esse encadeamento foi realizado sob a lógica da construção coletiva, processual e contínua da metodologia, bem como testes na prática, da formatação de sequências de exercícios, dos formatos de aulas, tipos de materiais, preferencialmente de baixo custo para que pudessem também ser aplicados em outras realidades, numa visão de futuro. A última e atual fase, 2018 e 2019, segue com o processo dinâmico de aperfeiçoamento, atualização e crescimento contínuo da proposta. Foi elaborada a avaliação quantitativa do programa (adesão, matrículas, etc.) e qualitativa (questionário individual sobre percepção subjetiva referente a cultura corporal do movimento e impacto para a comunidade)

No futuro, intenciona-se a formatação do modelo para licenciamento e franquia.

[...] criado o Instituto Esporte e Educação, daí a organização dessa metodologia vivenciada por ela, com suporte acadêmico, suporte da literatura, suporte científico, com capacidade de ajuste à medida que a ciência avança, nós criamos essa metodologia Dois Andares que eu já fiz referencias, as etapas surgiram, daí como que nós criamos os 5 pilares. Daí isso veio com o ano seguinte, surgiu um espaço adequado pra isso né, onde poderia ser tocado o guarda-chuva disso, que é o Instituto Esporte e Educação, onde Dois Andares né, seria essa oportunidade do desenvolvimento cultural do movimento, onde as pessoas passassem a frequentar e ao mesmo tempo que se constituísse num piloto pra gente tentar expandir pra outros lugares onde tem a proposta pra criança, pro adolescente, ou de intervenção do centro de esportes educação, e

levando essa metodologia. Então hoje, até uma das coisas que a, de matrícula, é que quem se matricula e paga a mensalidade, ele tá contribuindo com o Instituto Esporte e Educação, nesse projeto. (Sujeito GI3)

Quanto à avaliação, dois tópicos apontado como forças do programa foram quanto à qualidade, tanto na metodologia elaborada, quanto no atendimento aos clientes (espaço menor proporciona um atendimento mais individualizado, mais relacional e afetivo). Porém, ao mesmo tempo, gera o desafio em cumprir a meta de atender mais pessoas. A meta estabelecida em 2015 foi em quatro anos ter e manter 300 matrículas simultâneas (em agosto de 2019 possuíam 143 matrículas). Outro desafio apontado foi a necessidade de um plano de comunicação e divulgação que atinja as pessoas que não fazem atividade física.

[...] o que eu acho assim, forte, é o fato assim da gente tentar trabalhar o que hoje é chamado de espaço menor e que a gente possa fazer um atendimento mais de pessoa pra pessoa né. Estrategicamente essa sala está colocada aqui onde as pessoas passam e podem ver a gente entrar, conversar, e falar das coisas sobre ela, pra gente procurar até alimentar os professores na aula né. Então, a recepção a gente procura trabalhar muito essa relação, nos professores né, então eu considero isso né, um ponto forte e marcado né. O que que acontece dentro dessa relação. A gente individualizou, em todas as situações. (Sujeito GI3)

O ponto que eu acredito assim que a gente teria que fazer valer né, é tornar isso mais conhecido, pra tentar atender o objetivo nosso que é de atender mais pessoas. Colocar esse objetivo que é atender mais pessoas. Ainda a gente não cresceu na população. A gente tinha colocado como objetivo e avaliação nossa, em 4 anos, e 4 anos agora está fazendo, de estar com 300 pessoas, a gente está com 143, a gente já chegou até 190, quase 200, então houve um decréscimo. A gente precisa descobrir essa forma de intervir, de tornar conhecida a metodologia, e do que a afirmação como essa pessoa fez, também atingir outras pessoas e ela sentir que isso é importante. Ainda a gente, com toda essa proposta, a gente, eu sei que é complexo e ampla, ainda a gente não conseguiu convencer as pessoas, ou melhor, não conseguiu fazer chegar para as pessoas e que isso é importante. A metodologia já teve reconhecimento social da atividade física, das pessoas que compõem isso, do meio acadêmico, que está voltando pra atividade física. A gente precisa fazer chegar à população. Então, isso é um ponto. (Sujeito GI3)

O ponto que é desafiador interno, embora os professores já tenham toda essa relação, eu acho que a gente ainda precisa fortalecer o conteúdo, fortalecer a capacitação dos professores na capacidade de leitura e observação do cliente. Embora a gente atenda certos objetivos, os clientes reconheçam isso, eles reconhecem o esforço que a gente faz, mas isso o pessoal interno, a gente precisa fazer com que isso se torne né, uma comunicação para que eu compre, para que venha mais pessoas aqui né. Internamente a gente teria que potencializar mais o uso do espaço, a gente tem potencial de 2 salas, só uma sala tá sendo ainda, é, suficiente pra atender a demanda das aulas coletivas, das aulas que a gente quer que tenha mais alunos né, que é do funcional, da

atividade rítmica, e mesmo da corrida, pela orientação Dois Andares. (Sujeito G13)

Então a gente tem esse grande desafio, e é um grande desafio que a gente colocou como proposta do ano, que já está vencendo e da gente tentar fazer chegar, de descobrir este caminho, de descobrir essa forma de chegar da comunicação que atinja as pessoas que não fazem atividade física. (Sujeito G13)

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo final desse estudo foi descrever como se dá o processo de criação e gestão de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos que seguem o conceito de Esporte para Todos.

A gestão de programa esportivo trata-se de uma temática que, embora pontual no contexto da gestão do esporte, envolve muitos sujeitos de análise. A adequada criação e gestão de um programa esportivo deve prever uma coerência sobre a dimensão do esporte, a ética na qual a organização está inserida e ferramentas adequadas para o seu gerenciamento.

Embora encontram-se na literatura estudos relacionados ao planejamento estratégico para o desenho de programas esportivos destinados à dimensão do esporte de alto rendimento, à ética privada e à gestão de programas esportivos como modelo de negócios, estudos relacionados à gestão de programas esportivos sob a ética civil e dimensão do Esporte para Todos ainda são incipientes. O setor das organizações esportivas civis está em crescimento no Brasil, principalmente preenchendo uma lacuna observada entre os setores privado e público, o que fortalece estudos que produzam conhecimento sobre a proposição de gerenciamento de programas e projetos neste setor, gerando conhecimento para subsidiar as ações dos gestores esportivos.

Assim, o estudo intencionou descrever programas esportivos de duas organizações modelares que adotam uma dimensão do esporte coerente com a ética na qual se situam (Esporte para Todos e ética civil), e que possuem programas esportivos abrangentes e consolidados, para entender como se dá essa gestão neste contexto. Como era esperado, sendo uma pesquisa exploratória e descritiva, os resultados apresentados trouxeram mais observações e indagações do que conclusões. Com base na investigação dos documentos obtidos e dados fornecidos nas entrevistas, foi possível explorar e descrever detalhadamente os três contextos pretendidos: o Esporte para Todos, a conexão entre a missão da organização com objetivo dos seus respectivos programas e o processo de criação e gestão de cada programa, estabelecendo para cada contexto uma comparação entre organização ou programas esportivos.



O resultado da análise do conteúdo deste estudo foi sistematizado e apresentado resumidamente em quadros, divididos em três blocos, sendo o primeiro sobre o Esporte para Todos, com cinco categorias de análise elencadas. O segundo, com três categorias de análise, sobre a coerência entre a missão e os valores da organização com os respectivos programas esportivos. E o último bloco, sobre a criação e gestão dos programas esportivos com três categorias e 18 subcategorias de análise. Além da apresentação dos resultados por meio dos quadros resumidos, optou-se por transcrever trechos mais longos dos documentos e principalmente das entrevistas, a fim de documentar os achados na íntegra, principalmente quando estes se tratavam de dados complementares aos sintetizados na análise do conteúdo ou na tentativa de reproduzir a subjetividade e conexões da lógica do pensamento dos gestores esportivos no contexto do qual se referiam.

O método de coleta e análise de conteúdo escolhidos e aplicados foram adequados e contribuíram para organização e sistematização dos achados, bem como na comparação entre organizações e programas, além de possibilitar a documentação para uma possível replicação em outras organizações e estudos.

Em relação ao Esporte para Todos, percebeu-se que havia uma coerência entre os conteúdos teóricos que fundamentam o Esporte para Todos nas organizações, que por sua vez eram transpostas na missão e valores da organização e refletiam nos programas esportivos propostos. Porém notou-se que, em ambas organizações, essa coerência era mais evidenciada nos programas esportivos voltados para as modalidades esportivas (Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE) e em menor grau nos programas que atuam com ginásticas e exercícios físicos (Programa de Ginástica Multifuncional e Dois Andares). Uma suposição é que, quando se fala em modalidades esportivas, discursa-se sobre uma ideia oposta ao esporte de alto rendimento, enquanto que quando se fala de ginástica, exercício físico em geral, yoga, dança e outras expressões da cultura corporal do movimento, estas parecem estar atreladas à relação da prática para a manutenção da saúde e da mobilidade corporal, no combate ao sedentarismo. Com isso, percebe-se que é mais evidenciado no Programa Sesc de Esportes e Rede Núcleos IEE a relação do esporte popular e da cultura corporal do movimento como manifestações de um povo, como agentes provocadores e articuladores de políticas sociais e da valorização da cultura local, com suas tradições e saberes, ou seja, dos valores e significados humanistas propostos no conceito de Esporte para Todos.

No tocante à coerência entre a missão da organização com os objetivos dos seus respectivos programas, os resultados demonstraram uma forte relação. Verificou-se que essa relação se deu entre os documentos pesquisados, entre os gestores entrevistados e entre as

informações constantes nos documentos com aqueles expressos pelos gestores esportivos nas entrevistas, tanto dos gestores centrais quanto os responsáveis pelos programas esportivos.

A literatura apresenta que um dos fatores de eficácia e eficiência no planejamento estratégico para a gestão de programas esportivos está nessa relação coerente. Indaga-se se esta apropriação pelos gestores possa ser um dos fatores para o sucesso de programas e projetos esportivos, porém, há necessidade de outros estudos para confirmar a hipótese ou investigar quais os aspectos que são relevantes para que essa coerência se efetive.

O resultado da análise comparativa sobre o processo de criação e gerenciamento dos programas esportivos apresentaram diversos pontos em comum entre os quatro programas esportivos estudados. Destacam-se:

- Ação motivada por um ideal ou causa social (pensamento estratégico com foco em um ideal ou causa);
- Diagnóstico do cenário interno e externo como pontos de partida para uma ação;
- O formato e conteúdo metodológico (metas qualitativas) como itens prioritários na criação e gerenciamento dos programas esportivos. As metas quantitativas são estabelecidas a posteriori e estão relacionadas com captação de pessoas para se envolver no programa (e não em geração de lucro);
- A elaboração metodológica do programa que considera três sujeitos: o gestor do programa, o professor que atua na prática da aula e o conhecimento acadêmico
- O processo construtivo contínuo e aberto, conduzido por gestores líderes do programa, que atuam como mediadores, numa relação democrática de gestão, pautado em premissas e diretrizes, realizado de forma cíclica e de longa duração e com envolvimento de muitos agentes. Há um grau de flexibilidade para adequações conforme experiências realizadas, cenário e demandas internas e externas, sem descaracterizar o programa;
- A gestão do conhecimento e a tomada de decisão realizada processualmente com a participação, ou partindo da escuta, de todos os envolvidos;
- A valorização de treinamento e desenvolvimento de pessoas como ponto primordial para a eficiência, eficácia e continuidade do programa, que leva em consideração o “*feedback*” da metodologia aplicada pelos professores, as boas práticas internas e o embasamento teórico acadêmico;
- O processo de avaliação construído a partir das experiências práticas e das demandas que vão surgindo ao longo do tempo.

É importante considerar como limite da pesquisa que, embora este estudo tenha apresentado grande parcela de achados semelhantes entre as organizações estudadas, esses não devem ser generalizados ou entendidos como premissas para a elaboração de uma teoria ou modelo de gestão específico para programas esportivos em organizações civis sob a lógica do Esporte para Todos, visto que apenas dois casos estudados não atingem a saturação teórica necessária para essa formulação. Conforme apontado por Eisenhardt (1989), embora não haja um número ideal de casos para atingir a saturação teórica, geralmente um intervalo entre 4 e 10 casos costuma ser adequado, sendo que, normalmente com menos de 4 casos se torna difícil gerar teoria com muita complexidade. Assim, seria necessário aumentar o número de casos a serem estudados, ou seja, replicar essa pesquisa em outras organizações dessa natureza para investigar e comparar os resultados com os aqui encontrados.

Outro limite dessa pesquisa se deu pela escolha das entrevistas em profundidade delimitadas aos gestores principais, responsáveis pelo gerenciamento central esportivo da organização e gestores desenvolvedores responsáveis pelos programas esportivos estudados. Para uma análise mais abrangente seria interessante outros estudos que levassem em consideração os demais *stakeholders*, tais como os gestores esportivos que atuam na coordenação direta, professores e participantes dos programas.

Sendo este um trabalho de cunho acadêmico espera-se que os resultados encontrados possam provocar novas pesquisas no campo da gestão do esporte, especialmente aquelas relacionadas com a temática da gestão de programas esportivos. Espera-se ainda que este estudo possa se desdobrar em outros estudos destinados à formulação de um modelo brasileiro sustentável de programa esportivo para organizações privadas sem fins lucrativos, fundamentadas pelo conceito do Esporte para Todos.

Ressalta-se que o primeiro desafio que se colocou nesse estudo foi delimitar o conceito de Esporte para Todos, dimensão esta que, apesar de ser adotada por diversas organizações não acadêmicas ao redor do mundo, parece ser pouco estudada academicamente, principalmente no Brasil, conforme apontado na literatura. Embora não seja o cerne dessa pesquisa, sugere-se aí um vasto campo de pesquisa científica sobre essa dimensão popular do esporte. A sua compreensão e difusão poderá contribuir, direta ou indiretamente, na elaboração de novos modelos ou sistemas de gestão do esporte, além de dar subsídios teóricos aos gestores esportivos que atuam ou venham a atuar nesta dimensão esportiva.

E por fim, este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, que estabelece uma relação teórico-prática, uma vez que os dados emergiram da prática. Assim, intenciona-se que os

resultados obtidos possam fornecer subsídios teóricos, ainda que iniciais, que auxiliem na atuação das organizações e dos gestores esportivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERT, M. *Capitalism vs. Capitalism: How America's Obsession with Individual Achievement and Short-Term Profit has Led It to the Brink of Collapse*. New York: Basic Books, 1993.
- BAILEY, R; TALBOT, M. *Elite Sport and Sport-for-All: Bridging the Two Cultures?* 1ª ed. Abingdon: Routledge, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRACHT, V. *Sociologia crítica do esporte: uma introdução*. 3ªed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Five models of capitalism. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 32. n. 1, p. 21-32, 2012.
- BUENO, L. *Políticas Públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento*. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.
- BRASIL. *Lei n.º 9.615, de 24 de março de 1998: Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências*. Brasília – DF: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1998
- BRASIL. *Lei n.º 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil*. Brasília – DF: Diário Oficial da União, 2002
- CAETANO, E. *O terceiro setor e a Administração Pública: um estudo sobre os entes de cooperação ou entidades paraestatais*, 2016. Disponível em <http://blog.projetoexamedeordem.com.br/o-terceiro-setor-e-administracao-publica/>. Acesso em 13 de julho de 2016.
- CASTELANI FILHO, L. *Educação Física no Brasil: A história que não se conta*. 4ªed. Campinas: Papirus, 1994.
- COMITÊ INTERNACIONAL PIERRE DE COUBERTIN. *Pierre de Coubertin (1863-1937) – Olimpismo – Seleção de textos*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *White paper on Sport*. Bruxelas: Commission of the European Communities, 2007.
- CUNHA, N. *Dicionário Sesc. A Linguagem da Cultura*. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- DACOSTA, L.; MIRAGAYA, A. *Worldwide Experiences and Trends in Sport-for-All*. Oxford: Meyer and Meyer Sport, 2002.

- DACOSTA, L. *Atlas Do Esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. Shape, 2005.
- EICHBERG, H. *Body Cultures: Essays on Sport, Space & Identity*. 2<sup>a</sup>. ed. London: Routledge, 2002.
- EICHBERG, H. *The People of Democracy: Understanding Self-Determination on the Basis of Body and Movement*, 5<sup>a</sup>. ed., Århus: Klim, 2004.
- EICHBERG, H. How to Study Body Culture: Observing Human Practice. *Idrotts forum: Scandinavian Sport Studies Forum*, 2007. Disponível em: <http://www.idrottsforum.org/articles/eichberg/eichberg070606.html>. Acesso em: 15 de maio de 2017.
- EICHBERG, H. *Bodily Democracy: Towards a Philosophy of Sport for All*. 1<sup>a</sup>.ed. London: Routledge, 2010.
- EICHBERG, H. *Questioning Play: What play can tell us about social life*. London: Routledge, 2016.
- EICHBERG, H. *Popular Identity in Sport and Culture - about Living Democracy*, 2002. Disponível em: <http://www.playthegame.org/news/news-articles/2002/popular-identity-in-sport-and-culture-about-living-democracy/>. Acesso em: 15 de maio de 2017.
- EISENHARDT, K. Building Theories from case study research. *Academy of Management Review*. v.14, n.4, p. 532-550, 1989.
- ESPINHA, R. G. *Entenda a diferença entre programas, projetos e portfolios*. Disponível em <https://artia.com/blog/entenda-a-diferenca-entre-projetos-programas-e-portfolios/>. Acesso em 10 de maio de 2018.
- GREEN, C. Building Sport Programs to Optimize Athlete Recruitment Retention and Transition Toward a Normative Theory of Sport Development. *Journal of Sport Management*. v.19, n.19, p. 233-253, 2005
- GROENEWEGEN, J. Institutions of capitalisms: American, European, and Japanese systems compared. *Journal of Economic Issues*, v. 31, n. 2, p.333-347, 1997.
- HELAL, R. *O que é sociologia do Esporte*. 1<sup>a</sup>.ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
- HENRY, I. *European policy systems and sport-for-all as a policy objective*. Paper written in the framework of the IOC's OSC Postgraduate Grant Selection Committee, 2011.

HOYE, R.; SMITH, A.; NICHOLSON, M.; STEWART, B. *Sport Management: Principles and applications*. 3<sup>a</sup> ed. London and New York: Routledge, 2012.

HOYE, R.; SMITH, A.; NICHOLSON, M.; STEWART, B., *Sport Management: Principles and applications*. 5<sup>a</sup>ed London and New York: Routledge, 2018.

INSTITUTO ESPORTE & EDUCAÇÃO. *O Instituto Esporte & Educação*. Disponível em: <http://esporteeducacao.org.br/o-instituto-esporte-educacao/>. Acesso em: 05 de dezembro de 2019.

INTERNACIONAL SPORT AND CULTURE ASSOCIATION. *ISCA members, The ISCA family*. Disponível em: <http://isca-web.org/english/members/members>. Acesso em: 01 de agosto de 2019.

KIRKEBY. M.; PAYNE, R. *Philosophical “father” of ISCA has passed away*, 2017. Disponível em: <http://isca-web.org/english/news/philosophicalfatherofiscahaspassedaway>. Acesso em: 10 de maio de 2018.

KUTZ, M. *Leadership and Management in Athletic Training: an integrated approach*. 1<sup>a</sup>ed., Filadélfia: Lippincott Williams & Wilkins, 2010.

MARANDINO, M. Faz sentido ainda propor a separação entre os termos educação formal, não formal e informal? *Ciência & Educação*, v. 23, n. 4, p. 811-816, 2017.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Ícone, 2012.

MAZZEI, L. C.; CAMPOS, A. P.; OLIVEIRA, R. R.; PASSOS, M. M.; BASTOS, F. C. Esporte e Terceiro Setor/projetos sociais: análise da produção acadêmica no Brasil. *EFDportes.com, Revista Digital*. Buenos Aires, v.18, n. 186, 2013.

MCNAMEE, M.; PARRY, J.; REID, H. *Series Editor’s Introduction*. In: EICHBERG, H. *Bodily Democracy: Towards a Philosophy of Sport for All*. 1<sup>a</sup>ed. London: Routledge, 2010, p. 1-1.

MOTA, A. *Organizações Empreendedoras do Terceiro Setor: desafios para a sobrevivência no contexto do esporte educacional e de participação*. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

PAES, J. E. S. *Fundações, Associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários*. 8.<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013

PEREIRA, R.; MORAES, F. C. C.; MATTOS JUNIOR, A. B.; PALMISANO, A. Especificidades da Gestão no Terceiro Setor. *Revista Organizações em Contexto*. v.9, n.18, p.167-195, 2013.

PLAY THE GAME. *About Play the Game*. Disponível em: <https://www.playthegame.org/about/> Acesso em: 01 de agosto de 2019.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 3ª. ed., Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.

RAY, R.; KONIN, J. *Management Strategies in Athletic Training*. 4. ed, Champaign, IL: Human Kinetics Publication, 2011.

ROCHA, C.; BASTOS, F. Gestão do Esporte: definindo a área. *Revista Brasileira Educação Física e Esporte*, v. 25, p. 91 – 103, 2011.

SANTOS, C. D. *Gestão de portfólio de projetos: uma análise do processo de seleção de projetos de esporte de alto rendimento*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2014.

SCHEERDER, J.; VANDERMEERSCHEN, H.; VAN TUYCKOM, C.; HOEKMAN, R.; BREEDVELD, K.; VOS, C. B. *Understanding the Game*. Sport Participation in Europe: Facts, reflections and recommendations. Research Unit of Social Kinesiology & Sport Management of the K.U. Belgium, 2011.

SESC SÃO PAULO. *Quem somos*. Disponível em: <https://www.sescsp.org.br/pt/sobre-o-sesc/quem-somos/apresentacao/> Acesso em: 05 dezembro de 2019.

SMITH, M. K. *What is non-formal education? The encyclopedia of informal education*, 1996. Disponível em: <http://www.infed.org/biblio/b-nonfor.htm>. Acesso em: 05 de abril de 2018.

SOUZA, J. *A Administração Pública e o terceiro setor, 2017*. Disponível em: <http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.57816>. Acesso em: 21 de março de 2018.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, v.36, n.4, p.64-72, 2001.

TENÓRIO, F. (Re) Visitando o Conceito de Gestão Social. *Desenvolvimento em Questão*. v. 3, n. 5, p. 101-124 2005.

THE ASSOCIATION FOR INTERACIONAL SPORT FOR ALL. *About us: Members*. Disponível em: <http://www.tafisa.org/members> Acesso em: 04 de setembro de 2019.



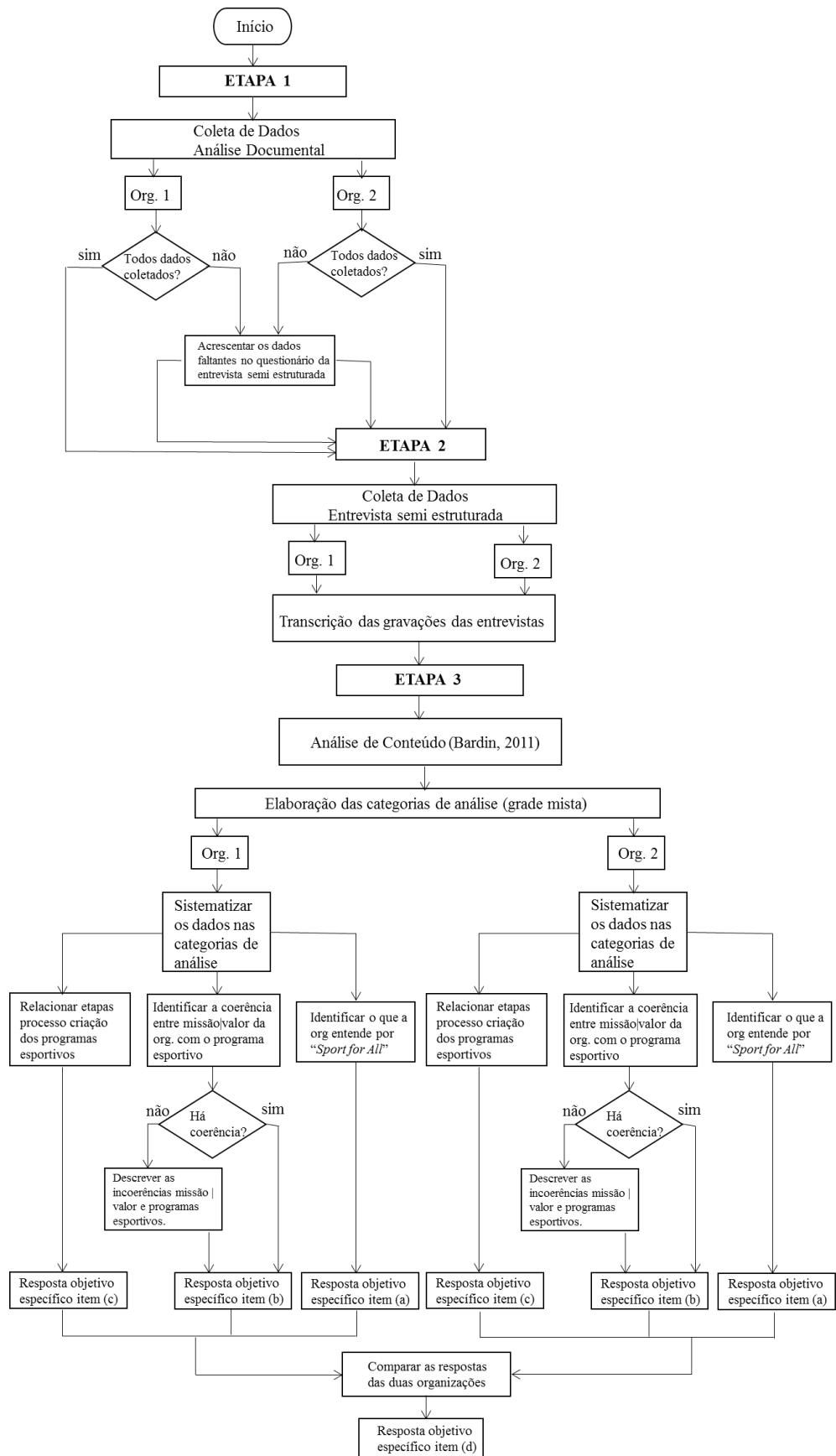
- TORRES, C. R.; MCLAUGHLIN, D. W. More fulfilling lives through sport: an intersubjective justification for balancing elite sport and sport-for-all. In: BAILEY, R; TALBOT, M. *Elite Sport and Sport-for-All: Bridging the Two Cultures?* 1ª ed. Abingdon: Routledge, 2015, n.p.
- TUBINO, M. *Dimensões Sociais do Esporte*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- VERGARA, S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- VERGARA, S. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- WERNECK, C. *Significados de recreação e lazer no Brasil: reflexões a partir da análise de experiências institucionais (1926-1964)*. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.
- YIN, R. *Estudos de Casos: Planejamento e Métodos*. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

# APÊNDICES

## Apêndice 1 – Matriz de amarração

Objetivo Geral	Objetivo Específico	Constructos	Variáveis	Proposições	Fonte dos dados	Análise dos dados
Explorar e descrever o processo de criação de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos que atuam baseadas no conceito do "Sport for All".	Identificar o que a organização compreende como modelo Sport for All	*"Sport for All " * Gestão do Esporte	* saber o que é "Sport for All" *compreender a estrutura do "Sport for All " *compreender o modelo de gestão de esporte para o "Sport for All"	* O que a organização entende por "Sport for All"??	* Análise documental *Entrevista em profundidade	Análise de conteúdo   Grade mista de análise
	Verificar a coerência entre a missão e os valores das organizações privadas sem fins lucrativos que se afirmam como seguidoras do modelo Sport for All, com os programas esportivos elaborados por elas	*"Sport for All " *Organizações privadas sem fins lucrativos * Programas Esportivos	*saber sobre a organização *saber sobre os programas esportivos	* Há coerência entre a missão e os valores da organização, com o conceito "Sport for All" e com a elaboração dos programas esportivos pelos gestores responsáveis ?	* Análise Documental *Entrevista em profundidade	Análise de conteúdo   Grade mista de análise
	Relacionar as etapas que compõem o processo de criação dos programas de esporte dessas organizações	* Programas Esportivos	*saber como foi feito * saber o que foi feito *saber quando foi feito *saber porque foi feito *saber onde foi feito *saber quem elaborou *saber como foi implantado *saber como é avaliado	*Há um modelo sistemático para a elaboração dos programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos? * Quais são as etapas que são levadas em consideração ao elaborar um programa esportivo?	* Análise Documental *Entrevista em profundidade	Análise de conteúdo   Grade mista de análise
	Identificar, por meio de uma análise comparativa entre as duas organizações, quais os elementos e etapas do processo de criação dos programas esportivos que se assemelham e quais são divergentes ou diferentes	*"Sport for All " *Gestão do Esporte * Programas Esportivos	* pontos comuns *semelhanças *pontos diferentes *divergências	*Quais são as etapas semelhantes e quais foram diferentes entre as organizações? *Há mais similaridades ou mais divergência entre as organizações?	* Análise Documental *Entrevista em profundidade	Análise de conteúdo   Grade mista de análise

## Apêndice 2 – Fluxograma da pesquisa



## Apêndice 3 – Roteiro para análise documental

Locais de busca: sites de busca | internet, site da organização, mídia impressa e documentos institucionais fornecidos pela organização.

### MACROESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

#### O que somos

1. Nome
2. Tipo de instituição privada sem fins lucrativos
3. História
4. Missão da organização
5. Valor(es) da organização
6. Objetivo(s) da organização
7. Como o Esporte aparece nos documentos institucionais?
8. Como o conceito de *Esporte para Todos* aparece nos documentos e é retratado institucionalmente?
9. Há menção do *Esporte para Todos* como um projeto educacional?
10. Há menção, nos documentos dos termos educação formal, não formal e informal? Em qual, ou em quais deles o programa atua?
11. Há menção, nos documentos sobre a intencionalidade do esporte e do programa - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte?
12. Há menção nos documentos sobre as dimensões da educação esportiva técnica, funcional e humanista?

#### O que fazemos

1. Qual (is) a (s) área(s) de atuação da organização? (caso a organização tenha várias áreas de atuação – analisar o item)

#### Como fazemos

1. Estrutura Física
  - a. Quantidade e tipo de instalações
  - b. Localização das instalações
2. Estrutura Financeira
  - a. Modelo de captação de recursos (como se sustenta financeiramente)
3. Estrutura Recursos Humanos
  - a. Organograma
  - b. Quadro de funcionários geral da organização
  - c. Quantidade de funcionários que atuam diretamente com a área esportiva (gestores esportivos, instrutores e estagiários)
4. Estrutura de Comunicação

- a. Estratégias de comunicação e divulgação as atividades
5. Estrutura Pedagógica
- a. Modelo de estrutura dos Projetos e Programas da oferecidos pela organização
  - b. Menção do nome do gestor central da área esportiva da organização. Menção do nome do gestor responsável pela criação | supervisão do programa (caso não sejam os mesmos)

### **Para quem fazemos - *Stakeholders***

- 1. Comunidade
- 2. Profissionais e Contratados
- 3. Público Alvo

## **MICROESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO**

### **1. Sobre a área esportiva da organização** (cabível se a organização tiver várias áreas de atuação, sendo uma delas a esportiva)

- a. Valores
- b. Objetivos
- c. Definição de *Esporte para Todos* adotada pela área esportiva
- d. O conceito de *Esporte para Todos* aparece nos documentos da área esportiva?
- e. Como o Esporte aparece nos documentos da área esportiva?
- f. Há menção do *Esporte para Todos* nos programas como um projeto educacional?
- g. Há menção, nos documentos sobre o programa, dos termos educação formal, não formal e informal? Em qual, ou em quais deles o programa atua?
- h. Há menção, nos documentos sobre o programa esportivo, sobre a intencionalidade do esporte e do programa - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte?
- i. Há menção nos documentos sobre o programa esportivo, sobre as dimensões da educação esportiva técnica, funcional e humanista?
- j. Projetos e programas oferecidos
- k. Quantidade e especificidade de funcionários que atuam diretamente com a área esportiva (professores e gestores esportivos)

### **2. Sobre a estrutura dos programas esportivos (para cada programa esportivo)**

- a. Nome do Programa.
- b. O conceito de *Esporte para Todos* aparece nos documentos do programa?
- c. Como o *Esporte para Todos* aparece nos documentos do programa?
- d. Como o conceito de *Esporte para Todos* é retratado no programa?
- e. Há menção do *Esporte para Todos* nos programas como um projeto educacional?

- f. Há menção, nos documentos sobre o programa, dos termos educação formal, não formal e informal? Em qual, ou em quais deles o programa atua?
- g. Há menção, nos documentos sobre o programa esportivo, sobre a intencionalidade do esporte e do programa - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte?
- h. Há menção nos documentos sobre o programa esportivo, sobre as dimensões da educação esportiva técnica, funcional e humanista?
- i. Cursos e/ou projetos regulares que o constituem.
- j. Objetivo
- k. Público Alvo (gênero, faixa etária, grupo específico)
- l. Quantidade de turmas
- m. Quantidade de vagas
- n. Quantidade de pessoas participantes matriculadas
- o. Estrutura de gestão do programa
- p. Quem (cargo|função) ministra o programa
- q. Meios de divulgação deste programa|curso
- r. Parcerias envolvidas para a realização do programa (quando houver)

**3. Sobre o processo de criação do programa esportivo (de cada programa esportivo mencionado no item 2)**

- a. Responsável pela concepção e criação do programa ou quantas pessoas foram envolvidas no processo de criação do programa
- b. Quando (há quanto tempo) o programa esportivo foi criado
- c. Motivo de criação do programa
- d. Relato das etapas do processo de criação e desenvolvimento do programa
- e. Menção do tempo de duração do processo de criação do programa
- f. Quais os indicadores para a avaliação do programa

## Apêndice 4 – Roteiro para entrevista semiestruturada

**Entrevistado:** Gestor da área esportiva da instituição

### 1. Sobre a área esportiva da organização

- a. Qual é a missão da área esportiva?
- b. Qual é, ou quais são seus valores?
- c. Qual é ou quais são os objetivos da área esportiva?
- d. O que é o *Esporte para Todos* para esta organização?
- e. É o *Esporte para Todos* um projeto educacional para esta organização?
- f. Onde e como o *Esporte para Todos* está retratado nesta organização?
- g. Esta organização atua com a educação formal, não formal ou informal?
- h. Qual a intencionalidade da organização – educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte? Se nenhuma destas, qual seria?
- i. A organização atua com algumas destas dimensões da educação técnica, funcional ou humanista?
- j. Quais são os programas oferecidos? E quais os projetos | cursos que compõe cada programa?
- k. Quem é o responsável | supervisor geral de cada programa?
- l. De forma geral quem se beneficia diretamente com os programas e atividades esportivas da organização?
- m. De forma geral, como esses programas impactam na comunidade e no entorno?
- n. Quantos e qual a formação acadêmica dos funcionários que atuam diretamente com a área esportiva (professores e gestores esportivos)
- o. Qual é o público alvo dos programas esportivos? Faixa etária, classe social, gênero, etc.

**Entrevistado:** Gestor da área esportiva da instituição (se for o mesmo responsável pela criação dos programas) ou o Gestor responsável pela criação|supervisão pela criação do programa

### 2. Sobre a estrutura dos programas esportivos (para cada programa esportivo)

- a. Qual o nome do programa?
- b. Quem é|foi responsável pela concepção e criação do programa?
- c. O que é o programa?
- d. Porque este programa foi criado?
- e. Há quanto tempo o programa esportivo foi criado?
- f. Quais cursos e|ou projetos regulares o constituem?
- g. Qual é o público alvo (tipo de grupo específico de pessoas, faixa etária, gênero etc.
- h. Quantas turmas possuem?
- i. Quantas pessoas participam | estão matriculadas?
- j. Qual ou quais são os meios de divulgação deste programa|curso?

- k. Há parcerias envolvidas para a realização do programa?
- l. Qual o objetivo deste programa?
- m. Qual é a relação do *Esporte para Todos* com esse programa?
- n. Este programa é considerado como parte da educação formal, não formal ou informal?
- o. Educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte. Alguma dessa intencionalidade parte do programa? Qual ou quais?
- p. A organização conhece e atua com algumas destas dimensões da educação - técnica, funcional ou humanista?

**3. Sobre o processo de criação do programa esportivo (de cada programa esportivo mencionado no item 2)**

- a. Como foi o processo de criação e desenvolvimento do programa?
- b. Quais foram as etapas para a criação do programa? Descreva-as.
- c. Quanto tempo durou cada etapa o processo de criação do programa?
- d. Quais as bases conceituais que subsidiaram a criação deste programa?
- e. Quais os fatores influenciaram para que o programa fosse criado dessa maneira?
- f. Quais os indicadores para a avaliação do programa?

**Perguntas complementares** (somente para os dados não encontrados na análise documental)

**Quem somos**

- 13. Qual é o nome e o tipo de organização?
- 14. Como e quando a organização foi fundada? Quem ou como ela se mantém?

**O que fazemos**

- 4. Qual (is) a (s) área(s) de atuação da organização?
- 5. Quais os projetos | atividades e seus respectivos objetivos?

**Como fazemos**

- 6. Estrutura Física
  - a. Quantas são e qual o tipo das instalações? O que compõe a instalação?
  - b. Quantas são e onde ficam essas instalações?
- 7. Estrutura Financeira
  - a. Qual é o Modelo de captação de recursos? Como a organização se sustenta financeiramente?
- 8. Estrutura Recursos Humanos
  - a. Qual é o organograma da organização?



- b. Qual é o quadro de funcionários geral da organização?
- c. Quantos funcionários atuam diretamente com a área esportiva? Gestores esportivos, instrutores e estagiários?

9. Estrutura de Comunicação

- a. Como são as estratégias de comunicação e divulgação dos programas esportivos da instituição? Quais são os veículos e mídias utilizadas? (Impressa, digital, redes sociais, TV, rádio etc.)

**Apêndice 5 – Sistematização abrangente dos dados, relacionados ao objetivo (a); (b) e (c)**

**Objetivo (a) - Identificar o que a organização compreende por "Esporte para Todos"**

<b>ESPORTE PARA TODOS</b>	<b>Sesc São Paulo</b>	<b>IEE</b>
<b>Conceito</b>	Como manifestação da cultura, abordagem que permite valorizar os aspectos simbólicos e suas possibilidades de apropriação em cada circunstância. Oportuniza, para todas as pessoas, a experimentação e prática de modalidades físico-esportivas, objetivando o desenvolvimento humano, a inclusão social e a diversidade. Tem um papel muito importante na integração das pessoas, na descoberta de umas às outras, nas formas de se relacionar e estabelecer cooperação, isto é, de viver em comunidade	É o esporte de cada um a cada fase da vida, configurado em diferentes formatos, como formação esportiva ou recreação, grade curricular ou contraturno escolar, permanente ou em eventos. Pode ser competitivo de forma comunitária e não de alto nível. São formas e acesso a atividades físico-esportivas que se adequem e tenham significado para crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos. Está correlacionado com os princípios do esporte educacional: a inclusão e participação de todos, independentemente dos potenciais e das limitações individuais, respeito a diversidade, construção coletiva, desenvolvimento para a autonomia, educação integral e valorização do conhecimento nas áreas de saúde, cultura, cidadania, protagonismo e comunidade.
<b>Menção como Projeto Educacional</b>	De forma educativa, possibilita o desenvolvimento humano. O Esporte para Todos como um meio e como um fim, numa perspectiva de educação que contempla o ser humano, toda sua complexidade e diversidade.	O Esporte para Todos é o esporte de cada um a cada fase da vida e está relacionado com os princípios do esporte educacional. Entende-o como fator de educação.
<b>Área de atuação: formal, informal e não- formal</b>	Atuação com a educação não-formal e permanente por meio dos cursos regulares em diferentes áreas. Os centros culturais e esportivos do Sesc São Paulo são planejados para promover esse tipo de educação de forma fluida, de maneira a estimular o encontro e a troca entre os diversos públicos.	Atua com a educação formal e não formal – contra turno das escolas parceiras, em ações não formais em espaços parceiros na comunidade, mas também dentro da grade curricular de algumas escolas.
<b>Intencionalidade - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte</b>	Foco maior na educação por meio do esporte (difusão de princípios como integração, respeito à diversidade e inclusão social por meio da prática esportiva inclusiva e prazerosa). Não desconsidera a educação para o esporte e pelo esporte entendendo-as como meios necessários para que o processo de desenvolvimento humano ocorra.	Atua com as três intencionalidades, numa retroalimentação, a partir da premissa da busca do esporte de cada um e dos significados e intencionalidades individuais, coletivas e comunitárias. A metodologia da instituição Ensinar Esporte para Todos, Ensinar bem Esporte para Todos, Ensinar mais que Esporte para Todos expressa as três intencionalidades. A intencionalidade para o esporte tem seu limite técnico e competitivo vinculado à participação de todos, sendo restritivo atitudes de exclusão por performance.

<p>Dimensões da educação esportiva - <b>técnica, funcional e humanista</b></p>	<p>Atuação principal na dimensão humanista, porém todas as dimensões estão presentes, em maior ou menor medida, dependendo da atividade que está sendo desenvolvida. No aprendizado de uma modalidade esportiva a dimensão técnica pode estar mais presente, na hora que a prática acontece a dimensão funcional pode ter evidência. A dimensão humanista está sempre presente na ideia desse esporte como uma manifestação cultural, manifestação de cada ser humano. Entende-se como dimensão técnica o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades corporais e cognitivas. Funcional: melhoria da qualidade de vida e o bem-estar, respeito à diversidade e inclusão social, combate ao sedentarismo, dentre outros). Humanista: manifestações da cultura, abordagem que permite valorizar os aspectos simbólicos e suas possibilidades de apropriação em cada circunstância, agrega uma outra percepção sobre o corpo, reconhecendo-o em sua singularidade e na potência de inter-relações do indivíduo com o mundo</p>	<p>Atua com as três dimensões num continuum e numa retroalimentação. Todas as dimensões estão presentes, em maior ou menor medida, dependendo da atividade e do local o qual está sendo desenvolvido. A metodologia da instituição Ensinar Esporte para Todos, Ensinar bem Esporte para Todos, Ensinar mais que Esporte para Todos expressa esse continuum da dimensão técnica para a humanista.</p>
--	--	--

**Objetivo (b)** – Verificar a coerência entre a missão e os valores das organizações privadas sem fins lucrativos que se afirmam seguidoras do modelo "Esporte para Todos" com os programas esportivos elaborados por elas

ORGANIZAÇÃO / PROGRAMA ESPORTIVO	Sesc São Paulo	IEE
<p><b>Missão e Valor da Organização</b></p>	<p><b>Missão:</b> promover ações socioeducativas que contribuam para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade para uma sociedade mais justa e democrática. A educação é um pressuposto para transformação social e a operacionalização ocorre a partir dos programas nas áreas de lazer, cultura, educação, e saúde e assistência.  <b>Valores:</b> Transparência, Excelência; Atuação em rede, Ação educativa transformadora, Sustentabilidade, Acolhimento, Respeito à diversidade, Protagonismo e Inovação.  <b>Escolha institucional:</b> trabalhar o esporte dentro do conceito de Esporte para Todos de forma a atender a missão e valores da organização.</p>	<p><b>Missão:</b> Desenvolvimento das comunidades de baixa renda por meio de práticas de esporte educacional   Esporte para Todos, expandindo a qualificação e o acesso à prática de educação física e esporte através de métodos educacionais e políticas públicas em diferentes territórios. Contribuir para a formação do cidadão crítico, criativo e participativo por meio cultura esportiva, favorecendo o desenvolvimento das comunidades de baixa renda.  <b>Valores:</b> inclusão, democracia, respeito à diversidade, construção coletiva, desenvolvimento para autonomia e educação integral</p>

<p><b>Objetivo do Programa 01</b></p>	<p>Promover a educação pelo e para o Esporte nas diversas faixas etárias. Atua com a proposta do Esporte para Todos e objetiva ensinar e possibilitar a prática esportiva ao longo da vida e desenvolver valores fundamentais para a convivência e para o respeito – educação para a cidadania. O programa é baseado na ludicidade e na preparação para a autonomia, de forma que indivíduo possa desenvolver suas práticas integradas às situações do cotidiano, respeitando sempre as individualidades e ampliando as potencialidades. Ênfase para cada fase da vida sendo sequencialmente, da criança para o idoso: brincar, aprender, competir, jogar e divertir.</p>	<p>Objetiva contribuir para a formação de cidadãos críticos, participativos e transformadores da sua realidade, na perspectiva de diminuição da vulnerabilidade. Objetiva também desenvolver e aprimorar, nos núcleos esportivos sócio educativos, a metodologia de esporte educacional/Esporte para Todos e verificar os impactos relevantes que são observados na vida das crianças e jovens. O programa foi a razão da criação da instituição e é a aplicação metodológica da missão e valores.</p>
<p><b>Objetivo do Programa 02</b></p>	<p>Programa de exercícios físicos que tem objetivo o desenvolvimento das capacidades físicas por meio das habilidades motoras em um processo constante de aprendizado de movimentos seja para a melhoria da qualidade de vida e bem estar, bem como para a ampliação da funcionalidade para a prática de uma atividade de lazer ou do cotidiano. Considera a expectativa do aluno, os seus objetivos e motivações, além de promover a integração, o convívio e o conhecimento e valorização dos elementos culturais</p>	<p>Prestar serviços de atividade física visando a saúde, o bem-estar e a convivência lúdica e significativa, voltado para “pessoas comuns”, com o objetivo de ampliar o número de pessoas regularmente ativas, a partir de uma metodologia própria baseados na princípios do esporte educacional   Esporte para Todos: Inclusão de Todos, Respeito às Diferenças, Construção Coletiva, Autonomia, Educação Integral. Manutenção da boa saúde física e motora no desenvolvimento funcional do cotidiano, em um contexto completo, abrangendo o bem estar físico, psicológico e social. Proporcionar uma reeducação ao movimento, conscientizando o corpo para uma longevidade com melhor qualidade de vida, de uma maneira agradável e divertida de se movimentar. Gerar recursos para a instituição, para financiamento de projetos sociais.</p>

**Objetivo (c)** - Relacionar as etapas que compoem o processo de criação dos programas de esporte dessas organizações (Programa 01 e Programa 02)

PROGRAMA 01		Sesc São Paulo	IEE
<b>ESTRUTURA</b>	Nome	Programa Sesc de Esportes	Rede de Núcleos IEE
	Responsável(is) pela criação do Programa	Criação e construção coletiva. Demanda iniciada pela gerência técnica da área físico esportiva da instituição, a partir do cenário estabelecido. Criação do programa liderada por Assistentes Técnicos da Gerência Técnica, iniciado com 04 assistentes cuja composição alterou ao longo do tempo. A elaboração do documento formalizador do programa foi realizado coletivamente e contou com	Criado pela direção do instituto e pela equipe de coordenação. Foi a razão da criação do Instituto

	o esforço conjunto de educadores(as) de Atividades Físicas, Monitores(as) de Esportes, Supervisores(as) de Esportes e Assistentes Técnicos, além do apoio de consultores(as) externos.	
Estrutura de Gestão do Programa (Organograma)	A gerência técnica é composta pela gerência e por assistentes e está vinculada na administração central à superintendência e ao diretor. As unidades estão vinculadas diretamente ao diretor. Na unidade a gerência, supervisão esportivo, monitores de esportes (pequenos gestores) e educadores  professores de educação física se relacionam com a gerência técnica numa associação de parceria programática. Os professores têm formação básica em Educação Física, são generalistas e ministram vários programas físico-esportivos na instituição.	A estrutura de gestão do programa parte da coordenação, subcoordenação, professores e estagiários. Coordenadores são responsáveis pela coordenação geral do projeto e ficam situados na central da instituição. Os sub coordenadores são responsáveis pela visitação periódica aos espaços, coordenação dos processos de formação continuada, de articulação com as comunidades, com os parceiros e pelo processo de prestação de contas. Professores e estagiários de Educação Física: responsáveis pelo atendimento direto, aplicação da metodologia de ensino.
Público Alvo	O programa prevê o atendimento para todas as idades a partir de 03 anos. Prioritariamente, nessa ordem: público preferencial do Sesc - Credencial Pleno (comerciário e seus dependentes) e baixa renda. Atende também a comunidade em geral, também com foco na baixa renda.	Atendimento de pessoas em comunidades e escolas públicas de baixa renda, majoritariamente crianças a partir de 04 anos de idade e jovens, mas também adultos e idosos. Professores e estagiários de educação física.
Cursos e/ou projetos regulares que o constituem	Esporte Criança 3 a 6 anos, Esporte Criança 6 a 10 anos, Esporte Jovem 10 a 16 anos (divididos em duas etapas: 10 a 13 anos e 13 a 16 anos), Esporte Adulto - acima de 16 anos de Esporte para Idosos - acima de 60 anos. A partir de 13 anos passa-se a ensinar a modalidade específica.	Cursos esportivos de diversas modalidades divididos por faixas etárias de 04 a 18 anos. De 04 a 11 anos, alfabetização esportiva. De 11 a 16 anos, ampliação da cultura esportiva, de 16 em seguida, fase de autonomia no esporte. Atividades esportivas e cursos para jovens (Grupo de Jovens), adultos e idosos (Ginástica). Eventos diversos, projetos socioculturais (teatro, mosaico) e conselho gestores. Formação continuada para os professores e estagiários integrantes do programa.
Quantidade de Turmas, Vagas e pessoas matriculadas	Dados de agosto de 2019: 536 turmas, sendo 15.933 vagas oferecidas e 14.171 vagas preenchidas.	São 187 turmas, aulas regulares, com 5.158 vagas preenchidas. Não há número preciso de vagas, mas o número de vagas preenchidas supera a meta, além de eventos.
Meios de comunicação / divulgação do Programa	Divulgação centralizada pela Administração Central: Mídias impressas - anúncio em jornal, Revista Institucional (Revista E e Revista Em Cartaz). Redes Sociais (Facebook, Instagram), Portal Sesc (site Sesc). Divulgação pelas Unidades: Redes Sociais (Facebook e Instagram da Unidade), visitas diretamente na Escolas e Empresas. Boca a boca. Folhetos impressos e digitais para envio e divulgação. No interior há a revista específica de programação.	Grande imprensa e imprensa regional. Redes Sociais: Facebook, Instagram, Twitter. Boca a boca. Visitas e divulgação em escolas e na comunidade em escolas. Em blogs criados localmente.

	Parcerias envolvidas	Parcerias locais com ONGs e Escolas para atendimento de grupos desses locais	Em 2019 são 20 financiadores e 102 parceiros locais, sendo com a Secretaria de Educação (escolas municipais e estaduais, CEUs - Centro de Educação Unificadas), Secretaria de Esportes, Associação de Moradores e Clubes Públicos.
<b>ESPORTE PARA TODOS</b>	Conceito Esporte para Todos e menção como um projeto educacional	O Esporte para Todos é norteador da ação físico esportiva da instituição e o programa apresenta proposta de Esporte para Todos na perspectiva educacional. Foco na educação para cidadania e em trabalhar o esporte durante toda a vida - que a pessoa faça esporte, goste de esporte, pratique esporte para toda vida.	O conceito de Esporte para Todos é parte da missão da instituição e de todo o processo de organização e metodologia do programa. É educacional e segue os princípios da inclusão, democracia, respeito à diversidade, construção coletiva, desenvolvimento para autonomia e educação integral.
	Área de atuação: formal, informal e não- formal	Educação não formal	Educação formal e não formal
	Intencionalidade - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte	Programa contempla as três intencionalidades: o ensino técnico, do aprendizado da modalidade dentro do programa, o esporte como um veículo de formação e o esporte como cultura. A educação para o esporte e do esporte são meios necessários para que a educação por meio do esporte aconteça. Depende da fase da vida há uma preponderância de uma sobre a outra.	A metodologia Ensinar Esporte para Todos, Ensinar bem Esporte para Todos, Ensinar mais que Esporte para Todos expressa as três intencionalidades aplicadas ao programa a partir da premissa da busca do esporte de cada um e dos significados e intencionalidades individuais, coletivas e comunitárias. A intencionalidade para o esporte tem seu limite técnico e competitivo vinculado à participação de todos, sendo restritivo atitudes de exclusão por performance.
	Dimensões da educação esportiva - técnica, funcional e humanista	Atua com as três, na mesma proporção que as intencionalidades do esporte, num contínuo para a dimensão humanista.	Atua com as três dimensões de forma interativa e progressiva. Todas as dimensões estão presentes, em maior ou menor medida, dependendo da atividade e do local o qual está sendo desenvolvido. A metodologia aplicada ao programa prevê a interatividades da dimensão técnica para a humanista.
<b>PROCESSO</b>	O que é o Programa?	Programa permanente gratuito, de caráter educacional, formado por cursos regulares, que ensina e possibilita a prática esportiva ao longo da vida (a partir dos 03 anos até quando a pessoa tiver condições de prática), com uma metodologia própria que preza por valores sócio educativos fundamentais para a convivência e respeito, baseado na ludicidade e na preparação para a autonomia, de forma que o indivíduo possa desenvolver suas práticas integradas às situações do cotidiano, respeitando as individualidades e ampliando suas potencialidades.	Programa regular gratuito, composto por cursos/turmas de esportes para atendimento de crianças e jovens no contra turno escolar e também como parte da grade curricular – em alguns casos – e grupos de adultos; eventos e seminários de formação de professores e de atualização aperfeiçoamento da metodologia IEE. Foi a razão da criação da instituição, para o desenvolvimento e aplicação da uma metodologia de ensino de esportes própria, bem como da estrutura de relacionamento com a comunidade para criação e ocupação desses espaços com atividades.

	<p>Necessidade de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimento da prática esportiva nas unidades em todas as idades.</li> <li>- Realinhamento de conceitos e linhas de ação e da criação de uma metodologia própria e única, condizente com a instituição.</li> <li>- Sistematização a partir da unificação de linguagem, nomenclaturas e faixas etárias.</li> <li>- Foco na atuação em rede – contribuir para a comunicação e difusão do programa.</li> <li>- Atendimento ao Programa de Comprometimento e Gratuidade (PCG) - fator externo que atuou como agente facilitador.</li> </ul>	<p>Programa foi a razão da criação da instituição, a partir do desejo da direção do instituto em construir uma metodologia acessível para a prática do voleibol (esporte praticado profissionalmente pela diretora presidente). Essa ideia foi aumentada com o objetivo em ampliar uma rede de acesso pra crianças e jovens ao esporte contribuindo para o direito ao esporte a todas as pessoas no Brasil e para a formação de cidadãos críticos, participativos e transformadores da sua realidade, na perspectiva de diminuição da vulnerabilidade.</p>
	<p>Promover a educação pelo e para o Esporte nas diversas faixas etárias. Atua com a proposta do Esporte para Todos e objetiva ensinar e possibilitar a prática esportiva ao longo da vida e desenvolver valores fundamentais para a convivência e para o respeito – educação para a cidadania. O programa é baseado na ludicidade e na preparação para a autonomia, de forma que indivíduo possa desenvolver suas práticas integradas às situações do cotidiano, respeitando sempre as individualidades e ampliando as potencialidades. Ênfase para cada fase da vida sendo sequencialmente, da criança para o idoso: brincar, aprender, competir, jogar e divertir.</p>	<p>Objetiva contribuir para a formação de cidadãos críticos, participativos e transformadores da sua realidade, na perspectiva de diminuição da vulnerabilidade. Objetiva também desenvolver e aprimorar, nos núcleos esportivos sócio educativos, a metodologia de esporte educacional e verificar os impactos relevantes que são observados na vida das crianças e jovens. O programa foi a razão da criação da instituição e é a aplicação metodológica da missão e valores.</p>
<p>Ano de criação e duração do processo de desenvolvimento</p>	<p>Processo contínuo desde 2010. Iniciou em 2010 com a revisão das ações com foco para atuação em rede, realinhamento dos conceitos e linhas de ação, unificação de linguagens, nomenclaturas e faixas etárias e a ampliação e fortalecimento da prática esportiva nas unidades em todas as idades. Fase atual, em 2019, trata-se do lançamento do documento/ consolidação metodológica e aperfeiçoamento da estrutura de gestão.</p>	<p>Criado em 2001, com a metodologia sendo desenvolvida, atualizada e aprimorada continuamente e coletivamente – junto aos coordenadores pedagógicos e professores envolvidos no programa. Metodologia sempre em construção.</p>

	<p>Detalhamento das etapas do criação e desenvolvimento do programa</p>	<p><b>FASE PRELIMINAR (2009):</b> Diagnóstico do cenário interno, a partir do acompanhamento das atividades existentes, para entender como as atividades esportivas estavam sendo realizadas e em quais pressupostos estavam baseados, os quais resultaram nos motivos da necessidade da criação do programa. Cenário externo: Década do Esporte, após a realização dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007.</p> <p><b>FASE 01 (2010 a 2015):</b> Sistematização operacional, a partir do diagnóstico do cenário interno e externo. Realizou-se a padronização das faixas etárias e das nomenclaturas em toda a rede, a criação da identidade visual, adequação de questões operacionais, a capacitação do corpo técnico além de diversos eventos de lançamento. Foi realizado um estudo de abertura de novas turmas nas unidades, com a contratação de novo(as) educadores(as) com enfoque em práticas esportivas para reforçar o quadro de funcionários nas unidades. Elaboração de treinamentos para capacitação da equipe técnica.</p> <p><b>FASE 02 (2016 a 2018):</b> Sistematização conceitual/metodológica, a partir do conhecimento produzido na fase anterior, com a escrita do documento norteador do programa para sua difusão e fortalecimento, considerando o cenário estabelecido: aumento do número de turmas e unidades; ampliação dos desafios da implantação de um conceito único em muitos locais, com diferentes características e culturas; obstáculos na disseminação da informação e na necessidade de ampliar o conhecimento institucional sobre o programa; aproveitar experiências exitosas ocorridas em diversas unidades. Elaboração de um documento norteador e uma metodologia própria, a partir da criação de grupos de trabalho, formado(as) por educadores(as) e técnicos(as) das unidades e da gerência técnica, juntamente com consultores acadêmicos, pesquisadores(as) e profissionais da área que assessoraram na escrita e embasamento teórico deste documento.</p> <p><b>FASE 03 (2019):</b> Revisão, impressão, lançamento do documento e distribuição para as unidades. Utilização de sistema</p>	<p><b>FASE PRELIMINAR:</b> Ideia partiu do desejo da diretora presidente do instituto em criar uma metodologia acessível para a prática de voleibol (esporte praticado profissionalmente por ela). Composta de duas frentes simultâneas: (a) processo do desenvolvimento da gestão, e, (b) processo de desenvolvimento da metodologia do programa.</p> <p><b>FASE 01:</b> Desenvolvimento da gestão: Busca de recursos em um único financiador da iniciativa privada, poucos núcleos de atendimento. Desenvolvimento da metodologia do programa: metodologia foi criada pela equipe de coordenação, a partir lógico de alguns referenciais teóricos. Princípios, objetivos gerais e específicos definidos no primeiro ano de funcionamento do programa. Entendimento que o processo de desenvolvimento pedagógico é contínuo. Início do processo de formalização da sistematização.</p> <p><b>FASE 02:</b> Desenvolvimento da gestão: Ampliação do número de financiadores da iniciativa privada, ampliação do número de núcleos de atendimento. Desenvolvimento da metodologia do programa: Envolvimento dos professores no processo de aperfeiçoamento da metodologia a partir da introdução, no processo de sistematização da gestão pedagógica, do instrumento chamado de sequência didática ou unidade didática.</p> <p><b>FASE ATUAL:</b> Desenvolvimento da gestão: Vinculado a Lei de Incentivo ao Esporte com mais financiadores, equilíbrio no número de redes de atendimento, estrutura consolidada de manutenção diária das estratégias de captação e sustentação de recursos de forma contínua, com processos mensais, quinzenais e semanais da gestão do processo junto aos coordenadores, subcoordenadores, professores, e estes com os diretores das escolas e representantes da associação de moradores. Desenvolvimento da metodologia do programa: Processo de gestão pedagógica contínua e coletiva consolidada pelas etapas de retroalimentação – sistematização, intencionalidade e avaliação - formatado a partir dos projetos didáticos, compartilhados pelos espaços de formação – seminários.</p>
--	---	--	---



		<p>informatizado de gestão de cursos para acompanhamento quantitativo do programa.</p> <p>Perspectiva para continuidade do processo: Criação dos indicadores de avaliação do programa. Formação dos gestores e educadores apoiados na leitura do documento. Consolidação do programa e continuidade no processo de gestão descentralizada.</p>	
	Avaliação do Programa	<p>Etapa de implantação operacional consolidada.</p> <p>Realizado o aumento dos cursos esportivos em todas as faixas etárias e equilíbrio na participação por gênero. Melhoria na qualidade e acompanhamento da gestão numérica, embora o sistema informatizado que faz a gestão dos cursos do programa necessita de aperfeiçoamentos. Necessidade de elaboração dos indicadores para avaliação conceitual e metodológica do programa. Necessidade de fortalecimento da estrutura de gestão e avaliação do programa, a partir do acesso ao documento norteador. Busca de soluções para solucionar o déficit de acompanhamento devido à alta rotatividade da equipe dos gestores de base (monitores), comportamento este parte da cultura organizacional da instituição.</p>	<p>Indicadores de gestão metodológica consolidado. Os instrumentos de avaliação e controle partem do processo operacional do programa, desenvolvido a partir das sequências didáticas elaborados pelos professores, que por sua vez seguem o plano geral da metodologia IEE. Indicadores micros se conectam com os indicadores macros e são de caráter qualitativo e quantitativo.</p> <p>Os indicadores da gestão são desenvolvidos a partir dos resultados esperados para aquele núcleo em questão, seja em termos numéricos ou qualitativos. Desafio do programa é encontrar o equilíbrio, no que se refere à cultura da comunidade, entre o respeito à identidade local e ampliação de possibilidades às quais ela está restrita. Fragilidade das políticas públicas se configuram como uma ameaça ao programa. Experiência fortalecida ao longo dos anos, com estratégias de antecipação, minimiza o risco.</p>
	<b>PROGRAMA 02</b>	<b>Resultado Sesc São Paulo</b>	<b>Resultado Final IEE</b>
<b>ESTRUTURA</b>	Nome	Programa de Ginástica Multifuncional	Dois Andares
	Responsável (is) pela criação do Programa	<p>Criação e construção coletiva a partir de uma demanda institucional. Cada fase foi liderada por assistentes técnicos que compunham a gerência técnica na época e eram responsáveis pelo programa. A elaboração do documento norteador do programa foi realizada coletivamente, a partir da constituição de uma comissão liderada pelos assistentes da época e formada por técnicos da área-físico esportiva e um consultor acadêmico.</p>	<p>Criado pela Diretora Presidente do IEE e pelo Diretor Técnico Metodológico da Dois Andares.</p>

Estrutura de Gestão do Programa (Organograma)	A gerência técnica é composta pela gerência e por assistentes e está vinculada na administração central à superintendência e ao diretor. As unidades estão vinculadas diretamente ao diretor. Na unidade a gerência, supervisão esportivo, monitores de esportes (pequenos gestores) e educadores  professores de educação física se relacionam com a gerência técnica numa associação de parceria programática. Os professores têm formação básica em Educação Física, são generalistas e ministram vários programas físico-esportivos na instituição.	Direção central do IEE. Na Dois Andares: Gestor Administrativo, Coordenador Metodológico Administrativo e professores de educação física – que aplicam a metodologia. Os professores contratados são formados em Educação Física, com requisito de possuírem o registro profissional da área (CREF)
Público Alvo	Pessoas a partir de 12 anos, com foco na categoria credencial pleno (pessoas que trabalha no comércio, serviços e turismo e seus dependentes). Pessoas com baixa renda. Caso não haja procura do público prioritário é disponibilizado para o público em geral.	Todos os gêneros, a partir de 15 anos – adolescentes, adultos e idosos. Foco na classe média, média alta. Intenciona-se o público que não pratica atividade física.
Cursos e/ou projetos regulares que o constituem	Curso regular único, com liberdade de dias e horários para frequência. Eventos ocasionais elaborados pelas unidades.	Cursos regulares em diversos formatos: Aulas coletivas, atendimento a pequenos grupos e atendimento individualizado. Realiza também Eventos Externos pontuais. O produtos oferecidos são baseados nos pilares da Metodologia Dois Andares: Corrida & Caminhada, Pilates e Mat Pilates, Teen (Funcional para Jovens), Condicionamento Funcional, Personal Funcional, Ginástica Laboral.
Quantidade de Turmas, Vagas e pessoas matriculadas	Formato em processo de adequação para modelo de frequência livre. Atualmente conta com 236 turmas, divididas por módulos. Até dezembro de 2019 serão 37 turmas. Dados de agosto de 2019: são 37.400 vagas, com 32.800 pessoas matriculadas.	Não possui a lógica de turmas e sim de capacidade de atendimento, visto a diversidade das possibilidades de atendimento. Dados de agosto 2019: 143 matriculados. Potencial de atendimento para até 700 matrículas.
Meios de comunicação   divulgação do Programa	Divulgação centralizada pela Administração Central: Mídias impressas - anúncio em jornal, Revista Institucional (Revista E e Revista Em Cartaz). Redes Sociais (Facebook, Instagram), Portal Sesc (site Sesc). Divulgação pelas Unidades: Redes Sociais (Facebook e Instagram da Unidade), visitas diretamente na Escolas e Empresas. Boca a boca. Folhetos impressos e digitais para envio e divulgação. No interior há a revista específica de programação.	Grande imprensa e imprensa regional. Redes Sociais: Facebook, Instagram, Twitter. Visitas e divulgação no comércio e empresas locais. Flyer. Boca a boca.
Parcerias envolvidas	Apenas pontualmente, na realização de eventos. Para o curso regular não há.	Poucas parcerias: como extensão ou complementação dos serviços/produtos oferecidos na Dois Andares.

CONCEITO ESPORTE PARA TODOS	Conceito Esporte para Todos e menção como um projeto educacional	O Esporte para Todos e o entendimento como ação educativa é norteador das ações físico-esportivas da instituição e do programa.	O Esporte para Todos e a ação educacional é norteadora da instituição e do programa, com foco na democratização e envolvimento de todos para prática.
	Área de atuação: formal, informal e não- formal	Educação não formal	Educação não formal
	Intencionalidade - educação para o esporte, do esporte e por meio do esporte	O programa contempla as três intenções: o ensino e o aprendizado do gesto motor de forma integrada, a qualidade de vida e no bem-estar, bem como a valorização como cultura do movimento e dos elementos culturais da comunidade onde vive.	Abrange as três intencionalidades. Orientações técnicas/biomecânicas, aspectos ligados à saúde e bem estar e aspectos ligados ao desenvolvimento humano e a cultura corporal do movimento.
	Dimensões da educação esportiva - técnica, funcional e humanista	Assim como a intencionalidade atua com as três dimensões, sem dissociar uma da outra, num contínuo em direção à dimensão humanista.	Assim como a intencionalidade, atua com as três dimensões, se dissociar uma da outra.
PROCESSO	O que é o Programa?	Programa de exercícios físicos, composto por curso regular, com taxa/pagamento mensal que possibilita a frequência. Há unidades específicas com isenção do pagamento da taxa. Oferece várias possibilidades de exercício, desenvolvendo as capacidades físicas por meio das habilidades motoras, com roteiro personalizado e aulas em grupo que considera a expectativa e o estilo de vida do praticante, bem como a sociabilização e o conhecimento dos elementos culturais.	Uma <i>startup</i> com objetivo de ampliar a oferta de atividade física dentro do conceito de Esporte para Todos para a população e gerar renda para os projetos sociais. Programa de exercícios físicos, como uma metodologia própria, composto por cursos regulares e eventos externos. Os cursos pressupõem frequência regular e com prática mediante pagamento de taxa. Oferece a possibilidade de prática em grupos, pequenos grupos ou de forma individualizada a partir de uma proposta de atividade pautada nas habilidades funcionais para melhorar a qualidade de vida da pessoa e sua relação com o ambiente que vive. Os eventos externos ocorrem de forma pontual, no espaço da Dois Andares ou nas quadras praças, praias, ruas de lazer ou dentro do ambiente de trabalho, com o intuito de divulgar a metodologia e retomar os espaços públicos levando o esporte para todos.
	Motivo da criação do Programa	Necessidade de: - Repensar o programa de ginástica do Sesc, visto que o programa anterior havia se descaracterizado. - Sistematização   uniformização pela falta de uma metodologia única. - Elaboração de um novo programa de exercício físico sistemático com conceito e diretrizes unificados, que se apresentasse como inovador, paradigmático e adequado enquanto conteúdo e forma, aos valores basilares do Sesc São Paulo, visto a projeção do rápido crescimento da instituição, tanto em número de funcionários quanto na concepção arquitetônica, a partir do início dos anos 2000.	Gerar renda para outros projetos sociais do IEE. Ampliar a oferta de atividade física, ampliar a cultura do movimento dentro do conceito de Esporte para Todos para a população. Ser um piloto de uma proposta metodológica de exercícios físicos com intenção de expandir para outros espaços, como franquia ou extensão do atendimento para adultos e idosos nos projetos sociais, a partir de uma demanda já existente.

	- Foco na atuação em rede – fortalecimento da comunicação e difusão do programa.	
Objetivo do Programa	Programa de exercícios físicos que tem objetivo o desenvolvimento das capacidades físicas por meio das habilidades motoras em um processo constante de aprendizado de movimentos seja para a melhoria da qualidade de vida e bem estar, bem como para a ampliação da funcionalidade para a prática de uma atividade de lazer ou do cotidiano. Considera a expectativa do aluno, os seus objetivos e motivações, além de promover a integração, o convívio e o conhecimento e valorização dos elementos culturais	Prestar serviços de atividade física visando a saúde, o bem-estar e a convivência lúdica e significativa, voltado para “pessoas comuns”, com o objetivo de ampliar o número de pessoas regularmente ativas, a partir de uma metodologia própria baseada nos princípios do esporte educacional   Esporte para Todos: Inclusão de Todos, Respeito às Diferenças, Construção Coletiva, Autonomia, Educação Integral. Manutenção da boa saúde física e motora no desenvolvimento funcional do cotidiano, em um contexto completo, abrangendo o bem estar físico, psicológico e social. Proporcionar uma reeducação ao movimento, conscientizando o corpo para uma longevidade com melhor qualidade de vida, de uma maneira agradável e divertida de se movimentar. Gerar recursos para a instituição, para financiamento de projetos sociais.
Ano de criação e duração do processo de desenvolvimento	Processo contínuo desde 2004. O processo de reflexão e de construção coletiva iniciaram-se em 2004, a partir da inauguração do espaço de ginástica no Sesc Pinheiros. Fase atual: lançamento do documento e aperfeiçoamento da estrutura de gestão.	Em 1994, ideia surgiu a partir das trocas entre a Ana Moser e o José Elias de Proença – atleta profissional e preparador físico respectivamente, na época. Em 2015: retomada da ideia e sistematização da proposta. Fase atual: continuidade dos estudos e aperfeiçoamento da proposta, que é dinâmica.
Detalhamento das etapas do criação e desenvolvimento do programa	<p><b>FASE PRELIMINAR (Início dos anos 2000):</b></p> <p>Diagnóstico do cenário interno e necessidade de ação imediata frente a projeção do rápido crescimento da instituição, tanto em número de funcionários quanto na concepção arquitetônica, a partir do início dos anos 2000. A partir da descaracterização do programa de ginástica anterior, a gerência técnica busca algum modelo de exercício que não fosse na lógica do modelo de negócio do mercado fitness da época, sendo apresentado à metodologia do Treinamento Funcional, a qual inspirou a construção arquitetônica dos primeiros espaços mais amplos para os exercícios físicos.</p> <p><b>FASE 01 (2004 a 2011):</b></p> <p>Início de um processo interno de construção coletiva a partir da análise diagnóstica dos porquês da descaracterização dos programas anteriores, bem como uma avaliação crítica do cenário externo. Implantação</p>	<p><b>FASE PRELIMINAR:</b></p> <p>Em 1994 surge a ideia a partir das trocas e experimentações entre a Ana Moser e José Elias de Proença – atleta profissional e preparador físico respectivamente, na época -, e depois enquanto aluna e personal trainer, para a sistematização de uma proposta pensasse nas pessoas e que atendesse outras demandas específicas, como o dia a dia no lar, o dia a dia no escritório, o dia a dia no trânsito, o dia-a-dia em outras relações.</p> <p><b>FASE 01 (2015 a 2016):</b></p> <p>Retomada na ideia. Fase de planejamento da gestão, do espaço e da metodologia. Adequação do espaço físico (já adquirido, parte da sede do IEE). Início da estruturação da metodologia a partir da experiência prática da Ana Moser e fundamentação acadêmica do José Elias de Proença.</p> <p><b>FASE 02 (2016 a 2017):</b></p> <p>Início da ação direta. Criação da abordagem “Dois Andares” – pilares do movimento. Experimentação e aprofundamento dos estudos com outros profissionais e</p>

	<p>arquitetônica: gradativamente implantada nas unidades de todo o regional, seja pela inauguração de novas unidades ou readequação de espaços existentes para que se tornassem mais propícios para a realização de exercícios de exercícios mais diversificados. Tendo como ponto de partida um método recém-criado no mercado, um espaço menos tradicional gerou esforços individuais em experimentações de métodos e técnicas de exercícios físicos mais amplos considerando os valores institucionais da área físico esportiva. Criação do nome Ginástica Multifuncional em 2006.</p> <p><b>FASE 02 (2012 a 2018):</b> Em 2012 - Início da sistematização conceitual do programa com a formação grupo de trabalho com a coordenação do programa da época + consultor acadêmico + educadores físico esportivos para criação da metodologia. Em 2013 - treinamentos de preparação desses educadores como multiplicadores da metodologia. De 2012 a 2015 – sistematização conceitual - apresentação e difusão do conhecimento, metodologia com treinamentos de formação da metodologia para os educadores, monitores e gestores. Em 2016 e 2017 - consolidação do programa   conceito. revisão e atualização dos espaços   layout e estrutura das salas existentes para adequação ao conceito consolidado. Encontros técnicos específicos de acompanhamento com equipe: educadores com foco na prática  metodologia e monitores e supervisores com foco na gestão do programa.</p> <p><b>FASE 03 (2019):</b> Ajustes operacionais. Lançamento do documento. Continuidade no processo de gestão descentralizada, para atender as premissas do programa, porém mantendo a especificidade e singularidade local.</p>	<p>professores de educação física. Validação metodológica com a Academia – acadêmicos estudiosos em comportamento motor, neurociência e fisioterapia. Formação de profissionais para aplicação da metodologia. Escrita do manual: criação do material de fundamentação e aplicação metodológica. Aplicação prática, análise dos resultados e aperfeiçoamentos. Atuação sob a lógica da construção coletiva, processual e continua da metodologia, bem como testes na prática da formatação de sequências de exercícios, dos formatos de aulas, tipos de materiais, preferencialmente de baixo custo etc.</p> <p><b>FASE 03 (2018 a 2019):</b> Processo dinâmico de aperfeiçoamento, atualização e crescimento contínuo da proposta. Instituição da avaliação do programa. Etapa futura: licenciamento e franquia.</p>
--	--	---

	<p>Avaliação do Programa</p> <p>Necessidade de elaboração dos indicadores para avaliação conceitual e metodológica do programa. Necessidade de aperfeiçoamento da gestão do programa – manter a supervisão da gestão macro (visão geral) do programa centralizada, porém mantendo a especificidade e singularidade local. Indicadores quantitativos do programa (frequência, adesão, etc.) captados a partir de um sistema gestor de cursos informatizado. Programa do Sesc com maior número de alunos. Alta procura e alta taxa de adesão. Metodologia oportuniza a valorização de muitas expertises de todos os educadores físico esportivos da instituição. Esforços investidos na captação do público adulto gerou equilíbrio entre as faixas etárias adulta e idosa.</p>	<p>Avaliação quantitativa: dados quantitativos (adesão, matrículas, etc) elaborados. Avaliação qualitativa sobre a cultura corporal do movimento e impacto pra comunidade: aplicação de questionário individual sobre percepção subjetiva. Qualidade: espaço menor proporciona um atendimento mais individualizado, mais relacional e afetiva. Desafio: cumprir a meta de atender mais pessoas. A meta estabelecida em 2015 foi em 04 anos ter e manter 300 matrículas simultâneas (atualmente 143 matrículas). Desafio: consolidado metodologicamente, com reconhecimento acadêmico e profissionais formados. Necessidade de um plano de comunicação e divulgação que atinja as pessoas que não fazem atividade física.</p>
--	---	--

## ANEXOS

### Anexo 1 – Termo de consentimento livre e esclarecido – Individual

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE  
Comitê de Ética em Pesquisa

Formulário E

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

##### I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA OU RESPONSÁVEL LEGAL

###### 1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo \_\_\_\_\_

Sexo  Masculino  
 Feminino

RG \_\_\_\_\_

Data de nascimento \_\_\_\_\_

Endereço completo \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_

Fone \_\_\_\_\_

e-mail \_\_\_\_\_

##### II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

###### 1. Título do Projeto de Pesquisa

O Esporte para Todos e o desenvolvimento de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos

###### 2. Pesquisador Responsável

Ary José Rocco Jr

###### 3. Cargo/Função

Professor Doutor do Departamento de Esporte

###### 4. Avaliação do risco da pesquisa:

RISCO MÍNIMO  RISCO BAIXO  RISCO MÉDIO  RISCO MAIOR  
*(probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)*

###### 5. Duração da Pesquisa

18 meses

##### III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES, CONSIGNANDO:

Dada a escassez de informações acerca do tema e no sentido de produzir conhecimento sobre a gestão de projetos esportivos no Brasil, o objetivo deste estudo é compreender e analisar como o conceito de "Esporte para todos" é aplicada em programas esportivos de entidades brasileiras privadas, sem fins lucrativos, que divulgam, em seus princípios estratégicos, utilizar tal conceito. A participação de V. Sa. nesse estudo, através da realização de uma entrevista com a orientanda do pesquisador responsável pelo estudo e que não deverá demorar mais do que 60 minutos, é voluntária e sua identidade será mantida em sigilo. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos. Espera-se que, com a conclusão e divulgação dos resultados deste estudo, possamos colaborar para a melhoria da gestão de programas esportivos no país. Não serão dotados procedimentos alternativos que possam ser vantajosos para o indivíduo.

##### IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:

V. Sa. poderá: **1.** acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas; **2.** liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência; **3.** salvaguarda da confidencialidade, sigilo e privacidade; e **4.** disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa.

##### V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS:

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE  
Comitê de Ética em Pesquisa

Formulário E

O pesquisador responsável Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior, (11) 99942-0770, ou sua orientanda, Luciana Itapema Alves Melher, (11) 94195-4881, irão responder todas as dúvidas que você possa ter sobre sua participação neste estudo. Em caso de dúvidas ou preocupações quanto aos seus direitos como participante deste estudo, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP) no telefone (011) 3091-3097. Uma cópia deste termo será entregue a você.

**VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES**

**Comitê de Ética da EEFE-USP**  
Escola de Educação Física e Esporte - USP  
Av. Prof. Mello Moraes, 65 - Cidade Universitária  
CEP: 05508-030 - São Paulo - SP  
Telefone (011) 3091-3097  
E-mail: cep39@usp.br

**VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO**

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
assinatura do sujeito da pesquisa  
ou responsável legal

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ary José Rocco Jr  
(assinatura do pesquisador)



## Anexo 2 – Parecer consubstanciado

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
FÍSICA E ESPORTE DA  
UNIVERSIDADE DE SÃO



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** O *¿Sport for All¿* e o Desenvolvimento de Programas Esportivos em Organizações Privadas Sem Fins Lucrativos

**Pesquisador:** Ary Rocco

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 02269518.0.0000.5391

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.047.992

#### Apresentação do Projeto:

Projeto torna explícito os objetivos, fundamentos teóricos e a metodologia pensada para o estudo. Propõe, de forma geral, como colocado no projeto: "explorar e descrever o processo de criação de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos que atuam baseadas no conceito do "Sport for All".

#### Objetivo da Pesquisa:

Conforme apresentado no projeto, tem como objetivo primário: "O presente estudo tem por objetivo geral explorar e descrever o processo de criação de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos que atuam baseadas no conceito do "Sport for All".

E como objetivos secundários: "(a) Identificar o que a organização compreende como modelo "Sport for All".(b) Identificar se há coerência entre a missão e os valores das organizações privadas sem fins lucrativos que se afirmam como seguidoras do modelo "Sport for All" com os programas esportivos elaborados por elas.(c) Relacionar as etapas que compõem o processo de criação dos programas de esporte dessas organizações.(d) Identificar, por meio de uma análise comparativa entre as duas organizações, quais são foram os elementos e etapas do processo de criação dos programas esportivos que se assemelham e quais são divergentes ou diferentes."

**Endereço:** Av. Profº Mello Moraes, 65  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 05.508-030  
**UF:** SP **Município:** SAO PAULO  
**Telefone:** (11)3091-3097 **Fax:** (11)3812-4141 **E-mail:** cep39@usp.br

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
FÍSICA E ESPORTE DA  
UNIVERSIDADE DE SÃO



Continuação do Parecer: 3.047.992

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo informado, os riscos são mínimos. E os benefícios correspondem ao uso dos dados e resultados pelas próprias instituições participantes.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Objetivo claro e exequível. Com riscos mínimos aos participantes.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Termos estão de acordo. Apresenta Termo de consentimento que será assinado pelo indivíduo participante e pela instituição a qual representa.

**Recomendações:**

Nada a declarar

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Recomendo a aprovação. Apenas ressaltando a importância de a instituição estar ciente da pesquisa, conforme termo apresentado - e que deverá ser assinado pelo responsável das entidades sem fins lucrativos.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Aprovado

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1221826.pdf	04/11/2018 07:41:27		Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRostoLuciana.pdf	23/10/2018 07:05:26	Ary Rocco	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoLuciana.pdf	09/10/2018 07:51:41	Ary Rocco	Aceito
Outros	TCLEEntidadeLuciana.pdf	17/09/2018 00:01:19	Ary Rocco	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLELuciana.pdf	17/09/2018 00:00:44	Ary Rocco	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Endereço:** Av. Profº Mello Moraes, 65  
**Bairro:** Cidade Universitária **CEP:** 05.508-030  
**UF:** SP **Município:** SAO PAULO  
**Telefone:** (11)3091-3097 **Fax:** (11)3812-4141 **E-mail:** cep39@usp.br

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO  
FÍSICA E ESPORTE DA  
UNIVERSIDADE DE SÃO



Continuação do Parecer: 3.047.992

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SAO PAULO, 30 de Novembro de 2018

---

**Assinado por:**

**Edilamar Menezes de Oliveira  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Av. Profº Mello Moraes, 65

**Bairro:** Cidade Universitária

**CEP:** 05.508-030

**UF:** SP

**Município:** SAO PAULO

**Telefone:** (11)3091-3097

**Fax:** (11)3812-4141

**E-mail:** cep39@usp.br

Página 03 de 03

### Anexo 3 – Termo de consentimento livre e esclarecido – Entidade

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE  
Comitê de Ética em Pesquisa

Formulário E

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Instituições)

ESTUDO: O Esporte para Todos e o desenvolvimento de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos

*Prezada Sr(a). (nome)*  
*(cargo)*

*O (nome da organização) está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa cujo título é: “O Esporte para Todos e o desenvolvimento de programas esportivos em organizações privadas sem fins lucrativos”, realizado sob a orientação do Prof. Dr. Ary José Rocco Jr. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós.*

*Dada a escassez de informações acerca do tema e no sentido de produzir conhecimento sobre a gestão de projetos esportivos no Brasil, o objetivo deste estudo é compreender e analisar como o conceito de “Esporte para Todos” é aplicado em programas esportivos de entidades brasileiras privadas, sem fins lucrativos, que divulgam, em seus princípios estratégicos, utilizar tal conceito. Trata-se de uma pesquisa no modelo Estudo de Caso Múltiplos, qualitativa. A coleta de dados será realizada primeiramente por meio de uma análise de documentos disponibilizados pela instituição. Posteriormente, por meio de entrevista, realizada pela pesquisadora responsável pelo estudo, com os principais gestores esportivos da organização, sendo estes os responsáveis pelo gerenciamento central da área físico-esportiva da instituição. Esta entrevista não deverá demorar mais que 60 min, é voluntária e a identidade do entrevistado será mantida em sigilo. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos. Espera-se que, com a conclusão e divulgação dos resultados deste estudo, possamos colaborar para a melhoria da gestão de programas esportivos no país. Não serão adotados procedimentos alternativos que possam ser vantajosos para o indivíduo.*

Eu ....., RG .....,  
abaixo assinado(a), concordo de livre e espontânea vontade que a instituição  
.....  
situada à .....,  
assim como os colaboradores da mesma, por mim representados, sejam campo de coleta de  
dados do estudo “**Título**”, e esclareço que obtive todas informações necessárias.

Estou ciente que:

I) A Instituição tem a liberdade de desistir ou interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, desde que comunique por escrito o pesquisador com antecedência de 15 (quinze) dias;

II) Os resultados obtidos durante este ensaio serão mantidos em sigilo, mas concordo que sejam divulgados em publicações científicas, desde que o nome dos dirigentes e colaboradores da instituição não sejam mencionados, bem como da o nome própria organização (caso solicitado);

III) Caso a Instituição desejar, poderá tomar conhecimento dos resultados ao final desta pesquisa.

( ) Desejo conhecer os resultados desta pesquisa.

( ) Não desejo conhecer os resultados desta pesquisa.

São Paulo, de de 2019.

**Participante:**

Dados da Instituição	
Nome:	
Endereço:	
Contato:	Cargo:
Telefone:	e-mail:

**Pesquisador Responsável pelo Projeto:** Ary José Rocco Jr

**Orientanda:** Luciana Itapema Alves Melher

**Assinatura do Responsável pelo Consentimento:** \_\_\_\_\_