UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Programas Inovativos e a Criação de Valor Social Através do Futebol: Uma Comparação Entre Fundações no Brasil e Reino Unido

Júlia Pimenta Salazar

São Paulo
2019

JÚLIA PIMENTA SALAZAR

Programas Inovativos e a Criação de Valor Social Através do Futebol: Uma Comparação Entre Fundações no Brasil e Reino Unido

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

2019

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

Salazar, Júlia Pimenta
Programas inovativos e a criação de valor social através do futebol: uma comparação entre fundações no Brasil e Reino Unido / Júlia Pimenta Salazar. – São Paulo : [s.n.], 2019.
85p.

Dissertação (Mestrado) - -Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.
Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

1. Gestão esportiva 2. Futebol (Aspectos sociais) I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autora: SALAZAR, Julia Pimenta.

Título: Programas Inovativos e a Criação de Valor Social Através do Futebol: Uma Comparação Entre Fundações no Brasil e Reino Unido.

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._____Instituiç

ão_____Julgamento_____

Prof.Dr._____

Instituição_____Julgamento_____

AGRADECIMENTOS

Desejo agradecer à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP) por me conceder a oportunidade de realizar este mestrado. Agradecendo-lhe, expresso minha gratidão a todos os funcionários da faculdade, em todos os cargos sem discriminação hierárquica.

Eu sou extremamente grata por ter tido o Professor Ary Rocco como meu orientador durante estes quase 3 anos de mestrado. Ele me apoiou desde o começo fornecendo materiais para leitura e compartilhando seu conhecimento comigo, assim guiando-me e incentivando-me a desenvolver o melhor trabalho que pude. Mais além, ele sempre esteve disponível para que pudéssemos conversar sobre o meu direcionamento de carreira, dividindo sua vasta experiência comigo e me ajudando a tomar decisões importantes profissionalmente.

Ainda, agradeço a todos meus amigos feitos neste programa de mestrado e por todo o apoio deles e dos outros que me acompanham na minha jornada. Esta caminhada não teria sido bem-sucedida sem a presença constante dos meus amigos na minha vida. Acima de tudo, os meus sinceros agradecimentos vão para a minha família, uma vez que sem o seu esforço para criar-me e fazer-me acreditar no meu potencial, eu não teria sido capaz de construir a carreira que me levou a realizar estudos de pós-graduação. Dessa forma, gostaria de deixar registrado um agradecimento principal para minha mãe, Kátia Pimenta.

Para concluir, obrigado a Deus pela conclusão desta tese de mestrado. Palavras não são suficientes para expressar o quanto sou grata pela proteção e orientação que senti durante esse processo.

"Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda".

Paulo Freire

RESUMO

SALAZAR, J. P. **Programas inovativos e a criação de valor social através do futebol: Uma comparação entre fundações no Brasil e Reino Unido**. 2019. 85f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

O objetivo desta dissertação é desenvolver uma perspectiva teórica para entender os vínculos entre projetos inovativos esportivos e a criação de valor social no processo de construção de capacidade comunitária, por meio de uma comparação de programas similares que ocorrem no Brasil e no Reino Unido. Foram realizados dois estudos de caso para ilustrar o objetivo proposto, envolvendo programas inovativos com finalidades sociais das seguintes organizações: West Ham United Football Club (instituição britânica) e Fundação EPROCAD (instituição brasileira). Este estudo contribui para a literatura de gestão do esporte, principalmente no que diz respeito à inovação social e esportiva. É importante destacar que a necessidade de desenvolver a área por meio de estudos como este já foi enunciada por diversos autores, o que será discutido em maior profundidade na presente dissertação. Mais além, os resultados apresentados neste estudo podem ajudar outras organizações esportivas, não necessariamente do mesmo nicho, a realizarem programas e projetos como os ilustrados aqui, atingindo assim mais pessoas e impactando positivamente uma nova comunidade, sendo capaz de melhorar a qualidade de vida das pessoas em geral. Para atingir os objetivos deste estudo, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre inovação; inovação esportiva; inovação social/comunitária e a criação de valor social; construção de capacidade comunitária e a relação desta com o esporte e, meios de captação de recursos nacionais (leis do incentivo). A metodologia escolhida para ser utilizada nos dois estudos de caso de natureza comparativa foi um método misto (quantitativo e qualitativo), envolvendo questões quantitativas para mensurar o impacto dos respectivos programas e questões qualitativas que possibilitaram a pesquisadora fazer sugestões para o desenvolvimento dos mesmos. O presente estudo encontrou diferenças e semelhanças entre os dois programas analisados, que podem ser explicadas a partir de uma análise que compreende os contextos sociais e geográficos dos dois projetos estudos.

Palavras-chave: Inovação social; gestão esportiva; criação de valor no esporte.

ABSTRACT

SALAZAR, J. P. **Innovative programmes and the creation of social value through football: A comparison between foundations in Brazil and the United Kingdom**. 2019. 85f. Dissertation (Master of Science) - School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2019.

The aim of this dissertation is to develop a theoretical perspective to understand the links between innovative sports projects and the creation of social value in the process of building community capacity through a comparison of similar programs taking place in Brazil and the United Kingdom. Two case studies were performed to illustrate the proposed objective, involving innovative programs with social purposes of the following organisations: West Ham United Football Club (British institution) and EPROCAD Foundation (Brazilian institution). This study contributes to the sports management literature, especially with regard to social and sports innovation. It is important to highlight that the need to develop the area through studies such as this has already been stated by several authors, which will be discussed in greater depth in the present dissertation. Furthermore, the results presented in this study may help other sports organizations, not necessarily in the same niche, to carry out programs and projects such as those illustrated here, thus reaching more people and positively impacting a new community, being able to improve the quality of life of the people in general. In order to achieve the objectives of this study, it was performed a literature review on innovation; sports innovation; social/community innovation and the creation of social value; community capacity building and its relationship with sport and, national fundraising (incentive laws). The methodology chosen to be used in the case studies was a mixed method (quantitative and qualitative), involving quantitative questions to measure the impact of the respective programs and qualitative questions that enabled the researcher to make suggestions for its development. The present study found differences and similarities between the two analyzed programs, which can be explained from an analysis that comprehends the social and geographical contexts of the two study projects.

Keywords: Social innovation; sports management; value creation in sport.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de presença dos alunos nas escolas do SHM 47
Figura 2 - Nível de presença dos alunos nas escolas do FE3T..... 48
Figura 3 - Nível de Desempenho Escolar do SHM 48
Figura 4 - Nível de Desempenho Escolar do FE3T..... 49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Objetivos das seções do instrumento e objetivos da pesquisa..... 34
Tabela 2 - Pontuação em ordem hierárquica SHM..... 49
Tabela 3 - Pontuação em ordem hierárquica FE3T 50
Tabela 4 - Comparação dos tópicos respondidos pelas fundações 50
Tabela 5 - Comparativa oriunda do processo de codificação manual para melhorias dos programas. 51
Tabela 6 - Categorias escolhidas em ordem de importância 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de inovação por diferentes autores e períodos 18
Quadro 2 - Comparativo de cargos e tempo médio de experiência entre os gestores entrevistados. 53

LISTA DE SIGLAS

EC	Esporte Contemporâneo
EE	Esporte Educacional
EM	Esporte Moderno
EP	Esporte de Participação
EPL	*English Premier League*
EPT	Esporte para Todos
EPROCAD	Fundação Esportiva Educacional Pró Criança e Adolescente
EPROPAR	Esportes Pró Parnaíba
ER	Esporte de Rendimento
FE3T	Futebol em 3 Tempos
FF	*Football Foundation*
IA	Instituto Aspen
LIE	Lei de Incentivo ao Esporte
LS	*London Sport*
MCB	*Measuring Capacity Building*
ME	Ministério do Esporte
SCV	*Service-Centered View*
SDL	*Service Dominant Logic*
SE	*Sport England*
SHM	*School Hub Model*
TCU	Tribunal de Contas da União
TS	Terceiro Setor
WHUF	*West Ham United Foundation*
WHUFC	*West Ham United Football Club*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
2. OBJETIVOS 16
2.1. Objetivos Gerais 16
2.2. Objetivos Específicos 16
3. REFERENCIAL TEÓRICO 16
3.1. Inovação 17
3.2. Inovação no Esporte 20
3.3. Inovação Social/Comunitária e a Criação de Valor Social 21
3.4. Construção de Capacidade Comunitária 22
3.5. Construção de Capacidade Comunitária e o Esporte 24
3.6. O Esporte como Fenômeno Sociocultural 25
3.7. Investimentos no Esporte Educacional Brasileiro 26
3.8. Investimentos no Esporte Educacional Britânico 27
3.9. Modelo de Captação de Recursos Financeiros no Esporte Educacional para Fundações Brasileiras 28
3.9.1. Leis do Incentivo ao Esporte 29
3.10. Modelo de Captação de Recursos Financeiros no Esporte Educacional para Fundações Britânicas 30
3.10.1. Fundo *English Premier League* 30
3.11. Terceiro Setor 32
4. METODOLOGIA 33
4.1. Detalhamentos das Seções 35
4.2. Estudos de Caso 36
4.3. Programa Britânico 37
4.3.1. '*School Hub Model*' – *West Ham United Foundation* 37
4.3.2. *West Ham United Foundation* 38
4.4. Programa Brasileiro 38
4.4.1. "Futebol em 3 Tempos" – Fundação EPROCAD 38
4.4.2. Fundação EPROCAD 40
4.5. Universo 40
4.6. Considerações Éticas 42
4.7. Coletas de Dados 42
4.8. Análise de Dados 43
4.8.1. Análise Quantitativa 43
4.8.2. Análise Qualitativa 44
5. RESULTADOS 46
5.1. Resultados Quantitativos 46
5.1.1. Impacto Escolar 47
5.1.2. Impacto Comunitário 49
5.2. Resultados Qualitativos 50
5.2.1. Categorias 51
6. DISCUSSÃO 52
6.1. Capacitação Comunitária 53

6.2. Desenvolvimentos dos Programas 57
6.2.1. Abordagem Personalizada 57
6.2.2. Parcerias 59
6.2.3. Sustentabilidade Financeira 60
6.2.4. Tempo 62
6.3. Criação de Valor 63
6.4. Criação de Valor e Foco Social 65
7. CONCLUSÃO 65
8. RECOMENDAÇÕES FUTURAS 67
9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO 67
REFERÊNCIAS 69
APÊNDICES 77

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação está inserida na área da gestão do esporte, com uma abordagem focada em inovação e suas conexões com a criação de valor social, passando pela construção de capacidade comunitária, termo sinônimo de capacitação comunitária e definido pelo Departamento Australiano para Desenvolvimento Comunitário da Austrália Ocidental como a "capacidade" das comunidades locais para desenvolver, implementar e sustentar soluções próprias para os seus problemas (em mais detalhes na seção 4.4.) (DEPARTMENT FOR COMMUNITY DEVELOPMENT, 2006). A principal questão de pesquisa que esta dissertação pretende responder é como a inovação pode gerar valor social para o esporte. Além disso, o presente estudo também tenta compreender através da realização de dois estudos de caso de natureza comparativa: Qual o impacto escolar nos alunos participantes de programas esportivos inovadores?; Qual o impacto em uma comunidade após programas como estes?; Qual a relevância de gênero dos alunos participantes em tais programas?; De que maneiras estes programas poderiam contribuir para o fortalecimento da construção de capacidade comunitária?; E, como estes programas poderiam ser melhorados? O pressuposto da pesquisa de que os impactos dos programas em todas as áreas investigadas seriam relevantes se mostrou verdadeiro.

Este estudo se justifica, pois de acordo com Ratten (2016), ainda que a inovação seja altamente utilizada no campo esportivo, ainda há uma relativa falta de pesquisas que investigam a respeito deste tema. Além disso, em uma pesquisa prévia realizada em diversas bases de dados pela pesquisadora, poucos artigos sobre o tema foram encontrados, evidenciados o fato já enaltecido por Ratten (2016). Assim demostrando que este é um tópico que exige uma agenda de pesquisa sobre o campo emergente de gestão da inovação. Para Hoeber e Hoeber (2012), a inovação pode se desenvolver diferentemente em um contexto esportivo, e mais pesquisas são necessárias para entender melhor o modo como isso pode afetar o esporte, e também para melhor compreender o processo de inovação no cenário esportivo. Portanto, é preciso que os gestores esportivos entendam os determinantes da inovação e seus respectivos impactos, para que projetos possam ser desenvolvidos com o uso de todo o seu potencial, e assim gerar mudanças sociais significativas.

A inovação esportiva, como um campo acadêmico, ainda está em desenvolvimento (Tjønndal, 2018), e a importância de se tornar "inovador" é um tópico que a maioria das organizações esportivas concorda ser relevante (WILLUMSEN; SIRNES; ØDEGÅRD, 2015). Por isso, as sugestões feitas nesta pesquisa também podem ser utilizadas por outras organizações esportivas, que podem desenvolver ainda mais a área. Complementando, de acordo com Levermore e Beacom (2009), a fim de compreender a relação entre o impacto do esporte e as mudanças sociais, mais pesquisas que envolvem esta temática precisam ser realizadas. Ainda, Vail (2007) também recomenda mais estudos para examinar as iniciativas de desenvolvimento esportivo. Assim, a contribuição deste estudo para a comunidade acadêmica mostra-se significativa.

Em termos práticos, como já destacado por Skinner, Zakus e Cowell (2008), os programas de desenvolvimento esportivo enfrentam vários desafios ao serem implementados no nível comunitário, e um dos possíveis motivos é que acadêmicos e formuladores de políticas públicas tendem a ter agendas e objetivos diferentes no tocante ao esporte. O primeiro visa compreender o mundo através de um construto teórico, e o segundo compreende o mundo pelo que enxerga funcionar ou então o que pode ser demonstrado que funciona (LEVERMORE; BEACOM, 2009). Desta forma será possível relacionar essas questões e conectar essas duas interfaces, fazendo uma ponte entre academia e prática (neste caso os formuladores de políticas públicas).

Considerando o cenário atual e mundial, com tantas desigualdades sociais, é preciso tomar decisões e realizar ações que possam contribuir para uma possível mudança social de longo prazo. Mais além, enfatiza-se que hoje o Brasil vive um momento de recessão, e projetos inovadores precisam ganhar espaço, pois podem contribuir de forma significativa no desenvolvimento do país. Para que se mude algo no agora que se mostra obsoleto, deve-se inovar nas estratégias e criar ferramentas que permitam que isso aconteça. Dessa forma, para que sejam criados agentes de transformação em uma sociedade com tantas privações, é preciso desenvolver habilidades e estratégias que resultem em decisões e atitudes compatíveis ao desejo de mudança. Esse desejo, ligado ao conhecimento teórico, pode cumprir um propósito profissional e pessoal de vida. Assim, o estudo é pessoalmente relevante para o objetivo de carreira da pesquisadora, pois a mesma acredita que o futebol é uma ferramenta para a mudança social, que se usada com seu potencial completo, pode criar mudanças significativas na vida das pessoas e, consequentemente, no mundo.

A ideia principal é que esta pesquisa funcione como um eixo propulsor para produzir as pequenas mudanças destinadas à alcançar uma sociedade melhor, neste caso usando o futebol como ferramenta social e pedagógica. Para que isso seja estabelecido, é necessário inovar nos meios e processos, criando projetos que possam, de fato, impactar e transformar as comunidades onde estão inseridos. Assim, os resultados proporcionados por esta pesquisa podem auxiliar no desenvolvimento da área de gestão esportiva, ao mesmo tempo em que fornecem informações sobre como os programas sociais podem agregar valor à organização e, simultaneamente, contribuir para a construção de capacidades dentro de comunidades.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos Gerais

- Analisar como programas de inovação que têm o futebol como ferramenta podem gerar valor social.

3.2. Objetivos Específicos

- Comparar programas de inovação social em fundações no Brasil e no Reino Unido e seus respectivos impactos;
- Quantificar o impacto em comunidades atingidas após programas esportivos inovadores;
- Quantificar o impacto acadêmico nos alunos participantes, bem como a porcentagem respectiva de gênero;
- Verificar como estes programas poderiam ser melhorados, a fim de contribuir para o fortalecimento da construção de capacidade comunitária.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão de literatura aborda os tópicos mais relevantes para fornecer informações que respondam as perguntas deste estudo e, juntamente a isso, sustente as recomendações e sugestões adicionais com base nos estudos de caso comparativos.

3.1. Inovação

Para começar a descrever este tópico, primeiro é preciso entender a origem desta palavra. "Inovação" vem do latim *"innovate"*, que significa renovar, criar algo novo ou reviver algo que já existe (KALSAAS; BUNK, 2013). A inovação como campo acadêmico tem sido estudada por vários autores, mas o primeiro que começou a investigar o tema foi o economista alemão Joseph Schumpeter 1883-1950 (FAGERBERG, 2003). Em seu livro *"The theory of economic development"*, ele definiu a inovação como uma nova mercadoria, um produto de melhor qualidade, novos métodos de produção, novos mercados, novos materiais ou novas maneiras de organizar a produção. Schumpeter também definiu cinco tipos principais de inovação: inovação de produto, inovação de processo de produção, inovação na organização, novo comportamento de mercado e novas matérias-primas (SCHUMPETER, 1934).

Ao longo dos anos o mundo vem mudando e, consequentemente, a definição, o entendimento e os tipos de inovação também vêm evoluindo. Para Wolfe (1994), quando se estuda inovação é importante compreender a sequência de mudanças ao longo do tempo, que pode ser complexa por causa das novas ideias que estão surgindo o tempo todo no mercado, e consequentemente no mundo. Segundo Tjønndal (2018), a inovação tem mais de sessenta definições espalhadas por campos acadêmicos distintos. Os campos mais comuns são: negócios e gestão, economia, marketing, estudos organizacionais, tecnologia, sociologia, ciência política e gestão do conhecimento. Com relação a tipologia, o tópico pode ficar demasiadamente complexo devido à quantidade de tipos que foram criados durante os anos.

A literatura contemporânea e mais recente divide a inovação em duas categorias principais: radical, que pode ser estabelecida através do desenvolvimento de novos conhecimentos, novas tecnologias e novos conceitos que não estavam disponíveis anteriormente (TJØNNDAL, 2018); e incremental, quando a inovação é realizada se adaptando ou mudando algo que já existe (GJELSVIK, 2007). Em contrapartida, alguns autores dividem a inovação devido a suas funções, que podem ser de serviço, de produto ou de processo. O último também pode ser dividido entre formas de organização e formas de produção (DARSØ, 2012).

No entanto, existem ainda muitos outros tipos de inovação, dependendo do campo e do objeto de estudo que o envolve. Podendo ser: aberta ou fechada (ALMIRALL; CASADESUS-MASANELL, 2010); inovação reforçada ou derrubada, inovação

inalterada ou modificada (HENDERSON; CLARK, 1990); inovação para aumento de competência ou destruição de competência (TUSHMAN; ANDERSON, 1986); inovação endógena e exógena (VON HIPPEL, 1988); inovação frugal (FONTANELLA-KHAN, 2011) e disruptiva (THORPE; WHEATON, 2011). Mais além, segundo Schilling (2016), a inovação também é cercada por diversos efeitos que podem ser classificados como indiretos (por exemplo, demográficos, tecnológicos, socioculturais, político-legais) e diretos (por exemplo, econômicos) que podem impactar a sua tipologia. Também é importante ter em mente quando tipificar o tema, que diferentes tipos de inovação têm diferentes efeitos competitivos, e produzem diferentes tipos de mercados (MARKIDES, 2006).

Avançando, todos esses exemplos acima podem ilustar a complexidade deste tema e a dificuldade de definir inovação, pois pode variar de acordo com o histórico do autor, a perspectiva de estudo, o campo de investigação e também o momento em que o tópico foi estudado. No entanto, o objetivo e a necessidade de implementar a inovação podem ser semelhantes, de acordo com Chrisman, Chua, Massis, Frattini e Wright (2015), a inovação é necessária na sociedade para adquirir e nutrir informações que possam ser utilizadas para facilitar uma mudança. O Quadro 1 ilustra outras definições de inovação, identificando seus respectivos autores e período de tempo.

Quadro 1 - Conceitos de inovação por diferentes autores e períodos

Autores	Conceitos de inovação
Utterback (1971)	Inovação é uma invenção que atingiu a fase de inserção no mercado, tratando-se de um novo produto. Se a invenção ocorrer em novo processo, a inovação ocorrerá na fase do seu primeiro uso. Nessa perspectiva, a inovação é uma solução original para uma necessidade ou desejo. A ideia por trás dessa definição não é diminuir o surgimento de ideias inovadoras, mas testar sua relevância e impacto após a ideia ter sido colocada em prática.
Tálamo (2002)	Inovação é algo abrangente, transpassando uma novidade ou invenção. Existem várias etapas entre a inovação e o consumidor final, passando por atividades funcionais de uma empresa, como desenvolvimento, logística, compras e produção, para depois disso ser disponibilizada como um novo produto ou um novo processo. A inovação compreende a disponibilização de uma invenção ao consumo em larga escala.

Teece e Jorde (1990)	O processo de inovação busca a descoberta, o desenvolvimento, a melhoria, a introdução de novos produtos, processos e até mesmo estruturas organizacionais e procedimentos.
Gopalakrishnan (2000)	Destaca-se a diferente visão entre economistas e os teóricos das organizações. Os primeiros enxergam a inovação como um produto, um processo ou uma nova prática para a indústria, já os segundos veem a inovação como um produto, processo ou prática nova para a empresa.
Kuczmarski (1996)	**Embora não se possa tocar, cheirar, ouvir ou provar, se pode pensar e sentir a inovação. Esta é mais bem descrita como uma atitude que permite ao negócio ver o presente e criar uma visão do futuro.**
OECD (1995)	Produto tecnologicamente novo é aquele cujas características fundamentais diferem significativamente de todos os produtos previamente produzidos pela empresa. A inovação também pode ser progressiva, por meio de um significativo aperfeiçoamento tecnológico de algo previamente existente, cujo desempenho foi substancialmente aumentado ou aprimorado. Um produto simples pode ser aperfeiçoado, para se obter um melhor desempenho ou um menor custo, por meio da utilização de matérias-primas ou componentes de maior rendimento. A inovação tecnológica de processo refere-se a um processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado, que envolve a introdução de tecnologia de produção nova ou significativamente aperfeiçoada, assim como de métodos novos ou substancialmente aprimorados de manuseio e entrega de produtos. Esses novos métodos podem envolver mudanças nas máquinas e equipamentos e/ou na organização produtiva, desde que acompanhadas de mudanças no processo técnico de transformação do produto.

Fonte: Elaborado pela autora

Devido à sua complexidade, já identificada acima, o presente estudo optou por definir inovação utilizando um autor que transcende uma visão simplista voltada ao método, apresentando-a mais compatível e aplicável em relação aos estudos de caso escolhidos. A definição escolhida é a de Kuczmarski (1996) – definição em destaque no Quadro 1. Para o autor, a inovação é uma mentalidade, uma atitude generalizada ou um modo de pensar focalizado entre o presente e uma visão do futuro.

3.2. Inovação no Esporte

A inovação desempenha um papel vital no desenvolvimento do esporte (TJØNNDAL, 2018). Para este autor, a inovação molda como o esporte é organizado por novas ideias. Ademais, mudanças e avanços tecnológicos inovadores moldam a forma como o esporte é jogado. A inovação esportiva é recentemente definida por Tjønndal (2018) como processos pró-ativos e intencionais que envolvem a geração e adoção prática de novas ideias criativas, que visam produzir uma mudança de qualidade no esporte.

No campo esportivo, a inovação desenvolvida raramente é de mesma natureza que a descrita por Schumpeter (apresentada na seção anterior), como sendo a introdução de novas tecnologias ou produtos (MOORE; HARTLEY, 2008). Em vez disso, a inovação mais comum no esporte são as mudanças descritas como melhoria, reforma ou "novas ideias" (TJØNNDAL, 2016). Além do mais, a inovação esportiva geralmente assume a forma de um tipo de serviço porque possui elementos únicos associados a uma intensa experiência emocional e um alto nível de interação social em comparação com outros setores (SMITH; STEWART, 2010).

Tjønndal (2018) propõe uma tipologia para a inovação esportiva, que inicialmente pode ser dividida nos respectivos aspectos: mudança tecnológica, institucional, empreendedorismo, questões sociais, gestão e liderança, inovação antiética, surgimento de novos esportes e mudança influenciada pelo mercado. Além disso, de acordo com essa nova tipologia, a inovação esportiva pode ser categorizada nas seguintes áreas: social (quando organizações esportivas, grupos ou indivíduos são confrontados com questões sociais que exigem soluções novas e criativas); tecnológica (que ocorre através de avanços na tecnologia); comercial (quando os negócios estão envolvidos na criação de mudanças no esporte); comunitária (que envolve responsabilidade social e empreendedorismo, por meio qual indivíduos e organizações esportivas fazem parcerias com grupos comunitários locais para incentivar o trabalho em direção a um objetivo comum) e, organizacional (quando organizações esportivas e instituições governamentais buscam projetos de mudança institucional).

Desta forma, o presente estudo foca em inovação social e comunitária no esporte, uma vez que pretende analisar soluções criativas para questões sociais (inovação social) por meio de parcerias entre organizações esportivas (fundações) e grupos comunitários voltados para um objetivo comum (inovação comunitária). De acordo com Tjønndal

(2018) é importante dividir o tópico em tipos específicos, pois quando se concentra em um único tipo específico de inovação pode se fornecer uma melhor compreensão de seu impacto no campo do esporte, já que este é um ambiente de rápidas mudanças e de natureza dinâmica.

3.3. Inovação Social/Comunitária e a Criação de Valor Social

Segundo Tjønndal (2018), a inovação comunitária pode estar frequentemente relacionada com a inovação social, o que permite que o presente estudo trate e lide com o tópico em conjunto, como um tipo específico.

Para Chesbrough (2003), a inovação é um processo social complexo que tem sido discutido ao longo do tempo. No campo social, a inovação tem sido definida como processos pró-ativos que buscam resolver problemas e superar desafios, desenvolvendo novas ideias e implementando soluções criativas (TORFING; SØRENSEN; AAGAARD, 2014), focando também em melhorias qualitativas em um contexto específico (BOMMERT, 2010). De acordo com Tjønndal (2018), a inovação social é frequentemente um processo complexo e demorado, que surge da relação entre organizações e indivíduos que procuram soluções para questões sociais enigmáticas. E, quando essa relação é estabelecida através do esporte, pode contribuir para a sociedade de um modo positivo, uma vez que o esporte tem um valor social substancial (SKINNER; ZAKUS; COWELL, 2008).

Nesse contexto, é relevante mencionar que o presente estudo entende valor social por valores postulados dentro de uma comunidade com a finalidade de gerar meios para que os membros deste lugar convivam de maneira saudável e harmoniosa.

Ainda, a inovação esportiva gera uma conexão poderosa entre as pessoas (RATTEN, 2016) que é reconhecida também como uma forma de construir capital social positivo (ZAKUS; SKINNER; EDWARDS, 2009). Essa relação que o esporte pode promover é vista por este estudo como um dos fatores para o desenvolvimento da mudança social, construindo laços afetivos que posteriormente geram valor para a sociedade. Numa perspectiva comunitária, é mais fácil entender essa conexão, pois, segundo Skinner, Zakus e Cowell (2008), as comunidades apresentam laços profundos, familiares e cooperativos entre pessoas que envolvem um alto grau de intimidade pessoal, comprometimento moral e coesão social. Em outras palavras, de acordo com Field (2003), as comunidades estão comprometidas com um conjunto de valores claramente

definidos que guiam seu comportamento de grupo. Essa atitude contribui para a criação de valor social para a sociedade, pois a comunidade ilustra a sociedade em menor escala. No entanto, a fim de envolver esses grupos, deve-se fornecer programas inovadores para as necessidades locais, em vez de trazer a ideia de um bem-estar social universal (SKINNER; ZAKUS; COWELL, 2008).

A conexão entre inovação e criação de valor já foi identificada por Hipp e Grupp (2005), que afirmaram que o objetivo de qualquer inovação é gerar um novo valor, que pode ser econômico ou social. Além disso, Tjønndal (2018) afirma que a inovação esportiva também denota procedimentos deliberados e pró-ativos que implicam na geração e adoção de novas ideias com o objetivo de criar mudanças qualitativas no esporte, ou seja, criar também valor para o esporte. Desta forma, a inovação esportiva pode trazer valor para as pessoas bem como para o esporte em si. Junto com isso, esse tipo de inovação tem a capacidade de criar valor público e privado, o que significa que através da sua implementação é possível desenvolver o empreendedorismo nos negócios e na gestão privada e também promover políticas públicas para melhorar o esporte e o desenvolvimento local ou comunitário, que é um dos objetivos deste estudo.

3.4. Construção de Capacidade Comunitária

Para compreender o significado de construção de capacidade comunitária, precisa-se entender o contexto que a envolve. Conforme argumentado por Craig (2007), há algumas décadas atrás, era difícil encontrar esse termo em qualquer parte da literatura. No entanto, hoje em dia o tópico tem sido utilizado em todo o mundo, particularmente no contexto do desenvolvimento social. A história do desenvolvimento de comunidades pode ser rastreada para trás até os anos cinquenta, porém foi nos anos 1980 e no início dos anos 90, que os governos e organizações internacionais redescobriram esse tema e começaram a trabalhar nesta nova perspectiva.

A palavra “comunidade”, para Campana (2011), pode ter a função tanto de substantivo quanto de um verbo (abstratamente). O primeiro quando se refere a um lugar específico ou grupo de pessoas, e o segundo, quando se refere à certa maneira de colaborar e interagir. Essa definição auxilia a compreender como o termo traz o significado interno de colaboração. Em conjunto a esse significado, segundo Skinner, Zakus e Cowell (2008), a comunidade surge da necessidade humana de criar e manter vínculos sociais e sua

necessidade de desenvolver o sentimento de pertencimento, que proporciona uma própria identidade.

Como já citado na introdução deste presente trabalho, o Departamento Australiano para Desenvolvimento Comunitário da Austrália Ocidental define a construção de capacidade comunitária como a ação que promove a "capacidade" das comunidades locais para desenvolver, implementar e sustentar suas próprias soluções para os problemas, de forma a ajudá-las a moldar e exercer controle sobre suas comunidades, desde de seus ambientes físicos, até questões sociais, econômicas e culturais (DEPARTMENT FOR COMMUNITY DEVELOPMENT, 2006). Além disso, Verity (2007) complementa que a capacitação comunitária é um processo contínuo necessário para promover o orgulho e a liderança local apropriada que permita às comunidades, através de seus membros, assumirem a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento.

A partir das definições acima, pode-se notar que a construção da capacidade comunitária implica, em primeiro lugar, em uma abordagem de baixo para cima *(bottom-up)*, liderada pela comunidade, que envolve a liderança local. Em outras palavras, as comunidades devem ser capazes de assumirem a responsabilidade por seu próprio desenvolvimento. Em segundo lugar, como é um processo contínuo, também implica em um compromisso de longo prazo, como afirma Mowbray (2005), a construção de capacidade comunitária não deve ser desenvolvida por meio de projetos-pilotos e intervenções de curto prazo, também conhecidas como intervenções *shotgun*.

Em terceiro lugar, como destacado por Tedmanson (2005), é preciso ter cuidado e evitar uma visão de superioridade que sugere que a comunidade não tem seus próprios recursos para se desenvolver e, portanto, precisa que pessoas de fora intervenham para capacitar a comunidade ou então que essas pessoas intercedam para capacitar os moradores para que a comunidade possa prosperar. E por fim, a capacitação da comunidade não é uma transformação substancial. Estes tipos de projetos são geralmente discretos e modestos que são por vezes atividades e serviços locais buscados pelas pessoas da própria comunidade, sem depender do governo para que este se realize (MOWBRAY, 2005).

3.5. Construção de Capacidade Comunitária e o Esporte

Em relação à possível contribuição do esporte em um ambiente comunitário, os programas esportivos podem estimular a participação e trabalhar para a construção da capacidade comunitária (LEVERMORE; BEACOM, 2009), aumentando o crescimento das normas de confiança e reciprocidade entre diversos grupos e redes dentro de uma mesma comunidade (HARRIS, 1998). Isso ocorre primeiro, porque o esporte promove inúmeros benefícios para seus participantes nesse ambiente, como melhora da autoestima, criação da identidade comunitária e do sentimento de unidade, o que facilita a inclusão social e, consequentemente, o desenvolvimento comunitário (VAIL, 2007). Além disso, o esporte e as comunidades compartilham o elemento de formação de identidade (SKINNER; ZAKUS; COWELL, 2008), o que identifica claramente a conexão dessas duas interfaces.

Em relação ao esporte de base, Cairnduff (2001) atestou que este tipo de esporte pode motivar, inspirar e criar um espírito de comunidade quando deparados com males sociais. O esporte também pode ser um veículo para superar eventuais obstáculos que possam estar no caminho do desenvolvimento da comunidade (SCHULENKORF; SHERRY; ROWE, 2016), como anteriormente evidenciado por Harris (1998), o esporte pode cultivar a amizade entre diferentes classes sociais ou religiões e transpassar outras barreiras que podem impedir o desenvolvimento comunitário. Além disso, o mesmo autor afirma que o esporte pode desenvolver um espírito comunitário compartilhado, pois tem o potencial de refletir e espelhar os valores de uma comunidade. É por isso que, de acordo com Crabbe (2005), nos últimos tempos, o esporte tem sido parte das agendas de política social em diversos países, devido à crescente conscientização do seu poder em promover bem-estar social.

Vail (2007) argumenta que o aumento da participação esportiva nas comunidades pode ajudá-la a progredir, pois o esporte pode ser uma ferramenta para criar uma abordagem de desenvolvimento e também promover conexões sociais e de saúde. A autora também sugere em outro estudo (VAIL, 1993) que uma abordagem de desenvolvimento comunitário pode melhorar a comunicação e a colaboração entre os parceiros de uma comunidade que estão envolvidos na promoção do esporte, atuando então nas duas direções (o esporte promovendo o desenvolvimento comunitário e este também promovendo o próprio esporte na comunidade).

No entanto, como já comentado acima, segundo Vail (2007), é importante consultar as comunidades antes de uma intervenção esportiva para entender suas necessidades e ativos, e assim evitar as iniciativas de curto prazo (por exemplo, quando as comunidades são brevemente expostas a uma iniciativa esportiva, como uma temporada), pois esse tipo de abordagem não fomenta a participação e engajamento das pessoas com a atividade física ou com o esporte. Para concluir, o esporte pode ser a "cola" que mantém as comunidades juntas (BARNES, 1998), porque além do valor social que o esporte traz, já mencionado acima, este também ajuda a desenvolver capital social positivo que pode tornar as comunidades mais resilientes a resultados negativos (CAIRNDUFF, 2001).

3.6. O Esporte como Fenômeno Sociocultural

Após afirmar no tópico acima que o esporte pode trazer valor social à comunidade, é preciso definir este esporte e também entender qual o tipo de esporte que promove esse engajamento. De acordo com Tubino (2010), o esporte é um dos fenômenos socioculturais mais evidentes e por isso atraí uma atenção especial da mídia nacional e internacional, assim como da intelectualidade. Dessa forma o esporte pode ser utilizado como um conector para outras finalidades, como a social, a cultural, a educacional, a científica, a antropológica, e diversas outras.

O Esporte Moderno (EM), como conhecemos hoje, foi definido por Thomas Arnold em 1820. O inglês passou a institucionalizar as práticas esportivas existentes, inclusive codificando-as por meio de regras e entidades (TUBINO, 2010). Porém, nesta época acreditava-se que o esporte era uma disposição daqueles que tinham talento para ele, ou seja, o EM não era para todos. Somente no final da década de 1980, marcada pela Carta Internacional de Educação Física e Esporte da UNESCO (1978), criou-se uma concepção internacional de que a prática esportiva era um direito de todos e assim se deu início o Esporte Contemporâneo (EC) (TUBINO, 2010).

Esta carta tinha em seu primeiro artigo, o reconhecimento que a prática da Educação Física era um direito fundamental de todas as pessoas (UNESCO, 1978). Alguns movimentos emergiram da formação do EC, um deles foi o "Esporte para Todos" (EPT), que também será mencionado neste trabalho como Esporte de Participação (EP), dependendo do autor de referência. Este, como o próprio nome diz, foi conceituado como um movimento esportivo que defendia e promovia acesso às atividades físicas para todas

as pessoas. No EPT, o esporte não é considerado um privilégio somente para aqueles que apresentam talentos esportivos ou possuem biotipos adequados para as práticas esportivas (TUBINO, 2010) e sim para qualquer pessoa que deseje praticá-lo. Neste sentido, a partir do surgimento do EC, notou-se a valorização da prática esportiva livre, como direito de qualquer cidadão, e não apenas da prática esportiva como rendimento.

Compartilhando de valores similares do EPT, nasce o Esporte Educacional (EE). Esta é a forma de esporte que será a abordada no presente estudo. Segundo definição original dada pela Lei n° 9.615 (BRASIL, 1998), o desporto educacional, como é denominado legalmente, é descrito da seguinte forma:

> "Desporto educacional é aquele praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer'' (BRASIL, 1998, cap. III, Art. 3o).

Posteriormente, em 2013, o decreto n° 7.984 (BRASIL, 2013), especificou ainda mais o EE e o considerou em duas formas de exteriorização: A primeira, é o esporte educacional, também conhecido como Esporte-educação, cujas atividades podem acontecer dentro ou fora de ambientes escolares, mas sempre referenciando os princípios socioeducativos. A segunda é o Esporte escolar, que é praticado por estudantes com talento esportivo dentro do ambiente escolar, referenciando os princípios de cidadania já citados na primeira forma, mas também buscando princípios do desenvolvimento esportivo e do desenvolvimento do espírito esportivo (BRASIL, 2013). Esta primeira forma citada neste tópico, Esporte-educação, é o objeto de estudo deste trabalho.

3.7. Investimentos no Esporte Educacional Brasileiro

Quando se transfere o conceito do EPT para o contexto brasileiro, do ponto de vista prático, faria sentido que o esporte se tornasse algo acessível para toda a população, uma vez que este é um meio para alcançar inúmeros benefícios, desde de fisiológicos até sociais, para todas as pessoas que praticam o esporte ou o consomem de forma geral. Porém, uma pesquisa realizada por Mota e Nassif (2015) mostra que poucos são os

investimentos feitos para o EE no Brasil. Mesmo com leis que assegurem o EE, como o artigo 217, inciso II da Constituição Federal de 1988, que atesta que a destinação de recursos públicos deve ser prioritária para o EE, não é assim que acontece na prática.

Segundo o documento que auditou o programa Brasil no Esporte de Alto Rendimento, do antigo Ministério do Esporte (ME), o Tribunal de Contas da União (TCU) atestou que os investimentos realizados no esporte foram majoritariamente para o Esporte de Rendimento (ER), principalmente no período anterior aos megaeventos esportivos, deixando assim o EE desassistido. Outro exemplo do descaso com o EE é a própria Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) que não possui um meio de proteção para que os investimentos vindos desse mecanismo de incentivo fiscal do próprio ME, sejam destinados em sua grande parte ao EE. Segundo o ME, existe uma significante preferência pelo ER por parte dos patrocinadores (BRASIL, 2017). As grandes empresas que contribuem com a LIE destinam, prioritária e majoritariamente, seus recursos para o ER, mais uma vez contrariando o que prevê a própria Constituição de 1988, em seu art. 217.

3.8. Investimentos no Esporte Educacional Britânico

Como o presente trabalho propõe uma comparação entre Brasil e Reino Unido, é importe contextualizar o investimento esportivo nesse outro local, que por sua vez possui drásticas diferenças de incentivo, o que pode ser explicado talvez pela maneira que o esporte se estabeleceu por lá. Segundo Galatti (2010), o próprio EM surgiu na Inglaterra, durante o processo de industrialização. Segundo a autora, o EM foi criado com a função social de contenção da violência (GALATTI, 2010). Ou seja, mesmo que o esporte não abrangesse ainda uma concepção para todas as pessoas (pois tratava-se ainda do EM), este já era visto como uma ferramenta de interferência social.

Posteriormente, segundo Galatti (2010), a Inglaterra se diferenciou do resto da Europa no desenvolvimento esportivo, dado o movimento que começou a partir da elite, a fim de ‘’civilizar’’ as práticas de exercícios físicos e jogos populares. A elite inglesa na época tinha como objetivo normatizar práticas corporais próprias deste grupo social, assim criando um contexto de diferenciação social. Dessa forma, na Inglaterra, a partir da elite, estabelecia-se o *sport.* Enquanto no resto da Europa prevalecia a ginástica como forma sistematizada de prática do exercício físico (GALATTI, 2010).

No Reino Unido, tanto o EPT quanto o EE são bem estabelecidos e a sociedade já reconhece sua relevância no bem estar social, uma vez que, de acordo com Tubino

(2010), o esporte nos países europeus já é desconsiderado como somente um privilégio para as pessoas com talento esportivo, o que demonstra uma preocupação para a conscientização de toda a população quanto a importância da prática de atividades físicas e do esporte. Assim, os incentivos fiscais para com o esporte EE são assegurados por sistemas que não permitem que todo o investimento esportivo vá pra o ER.

3.9. Modelo de Captação de Recursos Financeiros no Esporte Educacional para Fundações Brasileiras

Nos últimos anos, o investimento nos setores sociais por parte das empresas privadas vem aumentando (Vanucci, 2017), esse crescimento pode estar relacionado a dois diferentes processos. De acordo com Santos, Borba, Ramos e Silveira (2013), o primeiro deles é a consciência por parte das empresas privadas de que o Estado não cumpre seu papel para solucionar as demandas sociais, e isto causa um impacto direto para que estas empresas invistam nos setores sociais e assim aumentem o poder de compra das classes mais baixas (devido ao baixo poder aquisitivo da população). O segundo fator é que as empresas encontram a possibilidade de associar a sua marca com ações sociais que, se bem comunicado à sociedade, aumentam a percepção de valor da marca da empresa junto ao seu público, além de divulgar a própria organização beneficiada (SANTOS et al., 2013).

A esse fenômeno identificado pelo segundo processo descrito acima, dá-se o nome de patrocínio. Yanaze (2011) define o patrocínio como uma relação jurídica de parceria, com objetivos comuns entre patrocinador e patrocinado, onde o patrocinador tem participação com dinheiro, produtos e serviços na organização e/ou celebração de um evento, em troca de um ou mais benefícios, por exemplo, exibir sua marca ou divulgar mensagens para o público alvo em um potencial evento, ou ainda, divulgar o próprio patrocínio em outros contextos.

Segundo Machado e Zem (2004), diversas empresas privadas utilizam o patrocínio esportivo como um meio de apoio social à comunidade, incentivando e criando oportunidades para o aprendizado e a prática de esportes para a população carente do país. Para Rines (2007)[1] *apud* Fleury, Corat, Araújo, Isabella, Feldmann e Cruz (2016), para que o patrocinador alcance um resultado satisfatório é preciso que haja um alinhamento

[1] Rines, S. **Driving Business through Sport: an Analysis of Europe's Sport Sponsorship Industry, Business Opportunities and Best Practices**. International Marketing Reports Ltd., 2007.

entre patrocinadores, patrocinados e consumidores, estes apresentando características ou objetivos em comum.

3.9.1. Leis do Incentivo ao Esporte

Na LIE, os projetos podem ser propostos por qualquer pessoa jurídica de direito público ou privado com fins não econômicos e de natureza esportiva. Sendo as de direito público, prefeituras, governos estaduais, universidades governamentais, etc. E as de direito privado, associações, fundações, federações e confederações.

Entende-se por projeto desportivo, o conjunto de ações organizadas e sistematizadas por entidades de natureza esportiva, destinado à implementação, à prática, ao ensino, ao estudo, à pesquisa e ao desenvolvimento do desporto, atendendo a pelo menos uma das manifestações desportivas previstas no art. 4º do Decreto de Regulamentação (6.180/2007):

I - Desporto educacional, cujo público beneficiário deverá ser de alunos regularmente matriculados em instituição de ensino de qualquer sistema se evitando a seletividade e a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - Desporto de participação, caracterizado pela prática voluntária, compreendendo as modalidades desportivas com finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente. Por exemplo, reforma de instalações esportivas abertas ao público, programas de incentivo para prática esportiva, etc;

III - Desporto de rendimento, praticado segundo regras nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados, integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações. Ou seja, calendários de campeonatos, competições, programas de treinamento de atletas, etc.

Como apontado na presente revisão de literatura, existe uma preferência por parte das empresas patrocinadoras do esporte, em optar por patrocínios no ER. Segundo Mota e Nassif (2015), vale lembrar que na LIE Federal, a isenção de impostos, tanto para pessoas jurídicas quanto para pessoas físicas, é a mesma nas três manifestações

esportivas, (ER, EE, EP). Para os autores, essa igualdade na isenção dos impostos para quem investe neste tipo de financiamento, promove uma concorrência desleal, já que, naturalmente, existe um maior interesse pelo ER, pois ele oferece maior visibilidade e interesse da mídia em detrimento das outras duas manifestações esportivas.

3.10. Modelo de Captação de Recursos Financeiros no Esporte Educacional para Fundações Britânicas

Ao contrário do que acontece no Brasil, no Reino Unido não existe uma lei de captação para o esporte. Em contrapartida, existem diversas organizações criadas com a exclusiva finalidade de captar e distribuir fundos de investimento para o EE ou EP, por exemplo, a *London Sport* (LS), que é apoiada pela própria prefeitura de Londres juntamente com outras organizações governamentais e tem como objetivo tornar a cidade de Londres a mais ativa do mundo. Apenas em 2015 e 2016, a LS criou estratégicas eficientes para fortalecer os investimentos no esporte de base *"grassroots"* e educacional, redistribuindo mais de £2.000.000, mais ou menos dez milhões de reais (taxa de câmbio referente à média do mês de setembro de 2019), somente nos anos descritos acima (LONDON SPORT, [2019]).

Mais além, a *Sport England* (SE), um órgão público que tem o papel de construir um sistema esportivo comunitário em nível nacional, trabalhando com órgãos governamentais e outros parceiros, com o objetivo de aumentar o número de pessoas que praticam exporte, tem como visão de que todas as pessoas que moram na Inglaterra possam participar de atividades esportivas independentes da idade, habilidade ou experiência prévia. A SE recolhe 2% da loteria nacional (*The National Lottery)* com a única finalidade de realizar investimentos no EPT ou EE. Assim como a LS e a SE, existem diversas outras organizações que fazem um trabalho similar de captação e distribuição de recursos financeiros. Assim, mesmo não havendo uma lei para regulamentar tal atividade, o governo em geral incentiva a criação de organizações do terceiro setor (que será explicada em maiores detalhes no tópico 4.11) para assistir o desenvolvendo do EPT e EE.

3.10.1. Fundo *English Premier League*

O modelo de captação trazido por este estudo é o da *English Premier League* (EPL), uma vez que este é o modelo qual a fundação estudada busca recursos financeiros

para o programa específico descrito neste trabalho. A EPL, por meio da *Football Foundation* (FF), fornece subsídios para apoiar o desenvolvimento do futebol no país, desde investimentos em instalações de futebol (construções e reformas), até apoio para programas (como o investigado pelo presente estudo) que foquem na disseminação do esporte e uma melhor experiência de jogar o jogo, ajudando a aumentar a participação no futebol em todo o país e atuando no EP e EE. É relevanter ressaltar que a FF, é a maior instituição de caridade esportiva do Reino Unido, canalizando recursos da EPL, da Football Association e do governo (via SE) para transformar o de base na Inglaterra (FOOTBALL FOUNDATION, [2019]).

Os fundos da EPL estão disponíveis para as fundações dos clubes de futebol da primeira divisão inglesa, bem como para escolas, conselhos e associações esportivas locais, desde que sejam organizações previamente registradas, sem fins lucrativos e limitadas por garantia. A prioridade do fundo envolve programas comunitários de clubes profissionais e projetos localizados em áreas de alta privação (conforme definido pelos índices de privação do governo inglês). Para projetos fora dessas áreas, é dada prioridade àqueles que podem demonstrar que atraem uma proporção significativa de seus participantes de áreas carentes vizinhas.

Mais além, os pedidos de apoio recebidos pela FF geralmente excedem os subsídios de capital disponível e, portanto, os pedidos são avaliados pela própria organização e ponderados em relação aos projetos prioritários. A concessão máxima disponibilizada pela Fundação para cada projeto é de £ 500.000, mais ou menos dois milhões e meio de reais (taxa de câmbio referente à média do mês de setembro de 2019) e o subsídio mínimo disponível é de £10.000, mais ou menos cinquenta mil reais.

Os projetos candidatos devem demonstrar o auxílio da necessidade financeira para promover o programa solicitado e fornecer evidências de que todas as opções disponíveis para financiamento de partida foram esgotadas. Os programas que se candidatam devem contribuir com seus próprios fundos para que o projeto aconteça, e também obter contribuições financeiras de outras organizações de financiamento. Assim, espera-se das fundações que garantam o máximo de financiamento possível, embora cada projeto seja avaliado com base em circunstâncias individuais.

3.11. Terceiro Setor

Segundo, Rodrigues (1999), o termo Terceiro Setor (TS) é a sociedade civil que se organiza para criar soluções próprias para seus problemas e suas necessidades, e que opera fora da lógica de outros dois setores, Estado e mercado. No Brasil, o TS surge com as mudanças econômicas e políticas que ocorreram a partir dos anos 1990 (SODRÉ, 2017) permitindo que organizações não governamentais executassem e operacionalizassem políticas públicas.

Existe um vasto número de distintas denominações em relação aos tipos de organizações do TS, por exemplo, organizações não governamentais, organizações da sociedade civil, fundações, institutos, associações e outras. Segundo Sodré, (2017), os nomes variam de acordo com o formato e áreas de atuação dessas organizações. O tipo de organização que é objeto do presente trabalho são as fundações. Esta escolha se deu por convenicência, pelos contatos estabelecidos previamente, tanto no Brasil como no Reino Unido. Segundo Vanucci (2017), a definição de fundação é:

> ‘’As fundações são uma categoria de conotação essencialmente jurídica. A criação de uma fundação se dá, segundo o Código Civil Brasileiro, pelo instituidor, que, através de uma escritura ou testamento, destina bens livres, especificando o fim a ser alcançado’’ (VANUCCI, 2017, p. 21).

Avançando, mesmo variando em relação aos seus formatos e funções, de acordo com Salomon e Anheier (1996), existem cinco pré-requisitos utilizados na definição estrutural-operacional, que auxiliam na caracterização e na compreensão do que é uma Organização do Terceito Setor, são eles:

I. ser organizada, ou seja, ter um grau mínimo de institucionalização;
II. ser privada, institucionalmente separada do governo;
III. ser auto governável;
IV. não distribuir lucros entre os proprietários ou diretores, e;
V. ter um grau mínimo de participação voluntária.

4. METODOLOGIA

O presente estudo analisa o pressuposto de que o esporte, por meio de programas inovadores, tem o poder de criar valor social no processo de capacitação da comunidade. Além disso, o estudo fornece recomendações para melhorar os programas analisados, fazendo assim uma ponte entre as duas fundações estudadas, salvo as particularidades e contextos sociais e geográficos de cada uma.

Foi escolhido o estudo multicasos, com a realização de um estudo de caso em cada país de estudo, porque somente por uma metodologia como esta seria possível traçar uma comparação entre os diferentes programas. Também, devido à diferença de realidades percebida pela pesquisadora, em conjunto com a oportunidade de realizar um estudo dessa relevância, envolvendo entidades internacionais, esta metodologia se mostra mais eficiente. Por meio de um estudo multicasos, questões que circundam o desenvolvimento dos programas foram enunciadas e destacadas com exemplos práticos, o que pode ser aplicado na prática pelas organizações participantes, bem como outras que fazem um trabalho similar.

Para Yin (2001), a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa não é nem uma tática para a coleta de dados, nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente, uma vez que compreende um método holístico que abrange todos os elementos da pesquisa, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados. Mais além, este autor traz que a investigação por meio do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que há mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Dessa forma, a revisão de literatura foi de extrema importância para a construção do instrumento (mais detalhes na seção 5.1) e também para trazer elementos que enriquececem a discussão deste estudo.

Em termos práticos, a pesquisadora conhece os ambientes e cenários do futebol nos dois países, já que realizou prévios trabalhos com organizações (fundações e clubes) brasileiras e também britânicas, o que permitiu o entendimento das diferenças culturais e sociais que envolvem os dois programas. É preciso salientar que este estudo multicasos não estima comprovar posições pré-concebidas, muito menos criar um juízo de valor. A

ideia, como já explicada anteriormente, é realizar uma ponte de aprendizado mútuo, respeitando as particularidades de cada lugar.

A fim de abordar os objetivos desta pesquisa, a metodologia teve que ser capaz de abranger diferentes aspectos em um único instrumento. É por isso que um método misto (quantitativo e qualitativo) foi escolhido. Este método permitiu compreender a perspectiva de algumas pessoas inseridas nas comunidades abordadas, mais precisamente nas escolas que recebiam os programas (inseridas dentro das respectivas comunidades), e que acompanharam todo o processo de implementação e desenvolvimento dos dois projetos, podendo identificar as mudanças e o impacto promovido por eles.

Creswell e Clark (2013) definem métodos mistos como sendo aqueles que incluem pelo menos um método quantitativo (destinado a coletar números) e um método qualitativo (destinado a coletar palavras), em que nenhum tipo de método será inerentemente ligado a qualquer paradigma particular de investigação, destacando assim a ausência de um juízo de valor anterior à coleta de dados.

A metodologia implica em um questionário semiestruturado (Apêndices 1 e 2), contendo perguntas abertas e fechadas, que apresentam elementos quantitativos e qualitativos, divididos nas quatro respectivas seções: o impacto dos programas em nível escolar; o impacto dos programas na construção de capacitação comunitária; o desenvolvimento para aperfeiçoamento dos programas; e a identificação das amostras (essas seções estão detalhadas no tópico abaixo). A construção deste questionário baseou-se na literatura acadêmica e na perspectiva prática, para assim abordar os objetivos relevantes para a academia e também para as organizações envolvidas. A sequência das perguntas foi escolhida para familiarizar os participantes com a pesquisa e trazer as memórias dos programas para o momento das respostas, assim os entrevistados puderam recomendar melhorias após avaliar o impacto. Ainda, esta sequência permite que as análises ocorram de maneira quantitativa e qualitativa, respectivamente.

A Tabela 1 mostra a conexão entre cada questão e os diferentes objetivos desta pesquisa:

Tabela 1 - Objetivos das seções do instrumento e objetivos da pesquisa

Seção	Questões	Objetivo da seção	Objetivo da pesquisa envolvido
1	De 1 a 4	Impacto em nível escolar	Construção de capacidade comunitária/Criação de valor social
2	De 5 a 12	Impacto em nível comunitário	Construção de capacidade comunitária/Criação de valor social
3	De 13 a 16	Desenvolvimento do programa	Desenvolvimento do programa

4	De 17 a 19	Identificação da amostra	Confiabilidade da pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora

4.1. Detalhamentos das Seções

A primeira seção tem como objetivo avaliar o impacto do programa no nível escolar. As questões foram desenvolvidas para que se tenha o número total de crianças atingidas e uma avaliação geral do engajamento delas durante este processo. A segunda seção tem como objetivo avaliar o impacto dos programas nas comunidades. Esta seção foi baseada no livro de instruções "*Measuring Capacity Building"* (MCB) - *"The Aspen Institute"*. Este livro enuncia propostas que contém os passos necessários para se alcançar capacidade comunitária, desenvolvendo a relação de indivíduos, organizações, empresas e governos em comunidades, para que se unam, com o objetivo de aprenderem uns com os outros, e assim tomarem decisões bem fundamentadas sobre o presente e o futuro da comunidade, trabalhando juntos para realizar essas ações.

O Instituto Aspen (IA) é uma organização de estudos educacionais e políticos fundada em 1949, com sede em Washington (Estados Unidos), e diversas filiais em outros territórios norte-americanos, além de uma rede internacional de parceiros. O IA tem como missão ser um ambiente apartidário, para lidar com questões críticas, sendo um instituto sólido e uma fonte de pesquisa relevante. O livro MCB foi desenvolvido por mais de uma dúzia de pessoas, que trabalham em comunidades e que tinham como interesse em comum, a construção de capacidade comunitária. Assim, desde 1993, essas pessoas vêm se reunindo em "grupos de aprendizagem e capacitação de comunidade", aprendendo umas com as outras a como fazer um trabalho melhor, e também desenvolvendo ideias para ferramentas, projetos e programas que possam ajudar outras comunidades a construírem capacidades.

A terceira seção diz respeito ao desenvolvimento dos programas, a fim de entender como os programas poderiam ser melhorados e quais são suas forças e fraquezas. As questões abordadas nesta seção foram desenvolvidas com o intuito de dar um retorno às entidades envolvidas nesse estudo, para que, assim, a partir desta pesquisa, possam se desenvolver e melhorar seus respectivos programas. A última seção diz respeito à identificação da amostra, para garantir que todos os participantes entrevistados tenham o mesmo cargo, e também saber o tempo de experiência na respectiva escola, o que contribuiu para a legitimidade da pesquisa e também para outras conclusões que serão mencionadas posteriormente.

Como pode ser observado pela divisão das seções propostas, o estudo divide impacto em duas partes: o impacto dos programas no nível escolar e o impacto no nível da comunidade. No entanto, ambos os tipos de impactos são componentes do processo de capacitação das comunidades, uma vez que as escolas estão inseridas nas comunidades analisadas. Em termos futuros, uma considerável parcela dos estudantes atingidos pelos programas, constituirá a força de trabalho daqueles locais. Dessa forma, por meio de programas sociais inovadores como estes, os alunos, quando adultos, poderão desempenhar suas respectivas funções em prol do desenvolvimento da própria comunidade, à medida que entendem as necessidades presentes e se envolvem com o sentimento de pertencimento por ela promovido.

Mais uma vez, é ressaltado que a esta pesquisa entende impacto como as mudanças ocorridas nas comunidades e nas pessoas, resultantes de uma atividade ou intervenção (neste caso, os programas abordados). Medir o impacto mostra-se relevante, pois desta forma é possível melhorar a eficácia dos investimentos realizados, verificar a evolução do impacto ao longo do tempo, e fornecer perspectivas futuras (THE ASPEN INSTITUTE, 1996). Essa avaliação contribuiu para as análises de capacitação das comunidades, que podem criar valor social.

4.2. Estudos de Caso

O presente estudo analisou dois programas de inovação social que atuam em direção ao processo de construção de capacidade comunitária, a fim de fazer comparações entre os impactos e a criação de valor social promovido por eles, para que assim seja possível fazer recomendações de melhorias, respeitando as respectivas e distintas realidades.

O primeiro programa analisado foi o "*School Hub Model"* (SHM) da *West Ham United Foundation* (WHUF) (Reino Unido) e o segundo foi o "Futebol em 3 Tempos" (FE3T), programa da Fundação Esportiva Educacional Pró Criança e Adolescente (EPROCAD) (Brasil).

A literatura traz que a associação de uma comunidade com uma organização esportiva é frequentemente vista como um meio para a geração de capital social (TONTS, 2005) e um ponto chave da vida comunitária (ATHERLEY, 2006), já que em algumas situações, o desenvolvimento comunitário pode ser visto como o elemento central de intervenções esportivas como estas (TONTS; ATHERLEY, 2005).

4.3. Programa Britânico

4.3.1. '*School Hub Model*' – *West Ham United Foundation*

O SHM foi um programa que faz parte do setor de desenvolvimento de futebol da fundação do clube britânico *West Ham United Football Club* (WHUFC), que tinha como seus valores internos: oferecer oportunidades; criar caminhos e mudar vidas. Além disso, um de seus principais objetivos é estar na vanguarda de programas e parcerias esportivas comunitárias inovadoras, o que evidencia a preocupação do clube em construir capacidade comunitária por meio de programas esportivos inovadores (WHUF, 2018).

O programa foi financiado pela EPL, liga da primeira divisão de futebol da Inglaterra, teve a duração de três anos (de julho de 2015 a julho de 2018), atingindo mais de 9.500 crianças no total. Seu objetivo era impactar os alunos de idade escolar, por meio do planejamento e do fornecimento de atividades baseadas nos currículos das escolas de comunidades específicas, a fim de promover a capacitação dos estudantes em diferentes áreas, atuando dentro da educação formal.

As atividades oferecidas pelo programa podiam variar de uma escola para outra, dependendo das necessidades e dos desejos de cada uma delas. A WHUF oferecia professores de inglês, matemática, ciências e/ou educação física em período integral nas escolas parceiras. O intuito era fazer com que os alunos aprendessem as matérias escolares através do poder da marca do clube de futebol "West Ham", aprimorando o processo de educação e criando um ambiente envolvente, que facilitasse o aprendizado dos alunos, principalmente daqueles que apresentavam dificuldades em algum assunto específico (WHUF, [2018]).

Além disso, o programa também visava contribuir para o aumento dos níveis de atividade física dos alunos, promover o esporte de maneira inclusiva, entregar programas individualizados e manter um relacionamento efetivo e positivo com a comunidade. Em alguns casos, para estimular o processo de aprendizagem, o clube ofereceu prêmios para motivar os alunos, que podiam variar de ingressos para jogos do "West Ham", até visitas dos jogadores do clube nas escolas (WHUF, [2018]).

4.3.2. *West Ham United Foundation*

A Fundação promove saúde e bem-estar econômico fornecendo programas de envolvimento comunitário inclusivos em esporte e educação. Isso inclui a promoção do sucesso individual e coletivo por parte dos alunos envolvidos, ao mesmo tempo que eleva as conquistas e aspirações entre a comunidade local. Parte do clube de futebol: WHUFC, a visão da Fundação é ser a principal organização social e comunitária, que oferece oportunidades inclusivas e de mudança de vida para os moradores da região leste da cidade de Londres. A WHUF tem mais de 20 parceiros, entre empresas privadas e organizações globais (WHUF, [2018]).

Os programas oferecidos pela Fundação são extensos, passando de 35 programas atualmente ativos, e atendendo mais de 40.000 pessoas de todas as idades, todos estes programas com a intenção de envolver a comunidade com profundidade e comprometimento. Desde a temporada de 2013/14, foram investidos seis milhões de libras, por volta de trinta milhões de reais (taxa de câmbio referente à média do mês de setembro de 2019) na comunidade local. A Fundação está constantemente trabalhando para mudar atitudes e vidas, quebrando barreiras de longa data para criar assim oportunidades mais inclusivas (WHUF, [2018]).

4.4. Programa Brasileiro

4.4.1. "Futebol em 3 Tempos" – Fundação EPROCAD

O FE3T é um dos programas de desenvolvimento social da Fundação EPROCAD**.** O programa, que é financiado através da LIE, trata-se de um projeto esportivo educacional de inclusão social por meio do futebol, a ser desenvolvido no contra turno escolar, com um período de duração de 12 meses, e com uma carga horária de 20 horas/aula semanais. O programa existe há mais de 12 anos e visa criar um impacto qualitativo, tendo o termo inovação na sua concepção de programa, buscando diferentes abordagens que permitam os alunos a aprenderem valores e atitudes positivas por meio do futebol (EPROCAD, 2019).

Assim como no programa da WHUF, a Fundação EPROCAD disponibiliza um professor que atende os alunos nas próprias escolas, totalizando um atendimento (durante

todo o período que o programa existe) para aproximadamente 7.000 crianças e adolescentes, com idade entre 06 e 17 anos.

A Fundação EPROCAD entende que aprender de forma lúdica é mais significativo para os participantes, e que por meio desta abordagem, os alunos são convidados a expandir seu campo de visão, com a intenção de aproveitar ao máximo as informações às quais têm acesso (EPROCAD, 2019). Por isso, enfatiza-se a importância de reinventar os modelos de aprendizagem, respeitando os avanços tecnológicos existente, e não lutando contra eles (EPROCAD, 2019). Assim, a Fundação utiliza a inovação social como forma de intervenção, se comprometendo a manter-se atualizada, levando conceitos inovadores também aos seus educadores, para que pensem em maneiras de ensinar não tradicionais, sempre destacando a importância da aprendizagem lúdica e significativa (EPROCAD, 2019).

Por meio do futebol educacional (maneira chamada pela Fundação EPROCAD), o aluno vivencia várias modalidades de jogos e situações relacionadas a este esporte, com uma metodologia do jogo em três tempos, seguindo princípios do EE (inclusão, gentileza, igualdade de gênero) proporcionando sempre um reflexo de suas atitudes e favorecendo amplas condições de aprendizagem pelo exporte (EPROCAD, 2019). A Fundação EPROCAD também monitora o desempenho escolar dos alunos participantes (notas e frequências), e a alimentação complementar oferecida diariamente para todos os participantes.

O objetivo principal do FE3T é a continuidade das atividades de EE nas próprias escolas. Os objetivos específicos deste programa são: oferecer aos jovens uma nova experiência esportiva, possibilitando o desenvolvimento gradual de uma conduta participativa e solidária; possibilitar o desenvolvimento do repertório motor dos jovens de comunidades locais; manter os alunos do projeto em local seguro, oferecendo atividades direcionadas e diversificadas, estimulando hábitos saudáveis; monitorar o desempenho escolar; e oferecer e melhorar a alimentação dos alunos durante as atividades do projeto (EPROCAD, 2019).

Além do fomento às práticas esportivas e movimentos das modalidades esportivas específicas, o FE3T propõe um movimento maior que atinja comunidades onde as escolas estão inseridas. Dessa forma, utiliza-se o esporte como facilitador, integrando-o com a educação, para desenvolver o processo de conscientização da comunidade local sobre a importância do esporte sob outra concepção, abordando questões relacionadas à violência e paz, racismo e preconceito, virtudes e valores humanos. E oferece-se por meio da prática

do futebol, um ambiente com oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, favorecendo a inclusão de crianças e adolescentes provenientes das periferias do município de São Paulo, que fazem parte de um grande contingente da população (EPROCAD, 2019).

4.4.2. Fundação EPROCAD

Criada em 1985 no município de Santana de Parnaíba, por um grupo composto por membros da sociedade, governo municipal e iniciativa privada, a Fundação EPROCAD, que teve como primeiro nome Esportes Pró Parnaíba (EPROPAR), nasceu com uma proposta inovadora para os padrões locais, com o foco principal no desenvolvimento de modalidades esportivas voltadas ao público jovem. Em 1994, se diversificou e ampliou suas atividades gradativamente, e tornou-se de fato uma fundação. Posteriormente, no ano de 2001, foi reorganizada com novas linhas em sua missão e estatuto, denominada atualmente como EPROCAD.

A missão da Fundação EPROCAD é contribuir com a inclusão social de crianças, adolescentes e suas famílias, por meio do esporte, educação e cultura, possibilitando autonomia de participação na sociedade, buscando ser referência no trabalho com essa população, por meio das práticas e ações que valorizem o protagonismo e a transformação social (EPROCAD, 2019). A Fundação EPROCAD conta atuamente com 8 programas ativos, atendendo 1.200 pessoas e com mais 31 parceiros, entre empresas privadas e parcerias governamentais. Os projetos executados pela Fundação EPROCAD se enquadram como desporto educacional, e vão ao encontro da sua missão institucional "promover a formação de crianças e adolescentes, educando-os para o exercício consciente e crítico da cidadania, por meio do esporte, educação e cultura" (EPROCAD, 2019).

4.5. Universo

O universo escolhido são os denominados gestores escolares, que podem ser coordenadores, coordenadores pedagógicos, diretores, vice-diretores ou líderes curriculares das escolas que os dois projetos escolhidos atingiram. O fator relevante na escolha deste universo, foi o de identificação de quem estaria mais apto a responder as questões da presente pesquisa. Assim, a pesquisadora recomendou que fosse alguém com

experiência na escola, com alto cargo hierárquico de gestão e que tivesse conhecimento para responder os questionários com propriedade. Os coordenadores dos respectivos projetos (SHM e FE3T) escolheram dentro da escola, quem seria a pessoa ideal para participar, já que estes mantêm contato diário ou semanal com as escolas. Todas as sugestões dos coordenadores dos projetos foram atendidas, assim, a amostra dessa pesquisa foi a mesma amostra primeiramente idealizada.

No tocante ao SHM, foram sete escolas participantes e, em relação ao programa FE3T, quatro escolas, totalizando onze escolas participantes. Todos os participantes entrevistados nesta pesquisa têm mais de dezoito anos de idade, seguindo as considerações éticas. Ainda, o questionário foi aplicado de acordo com as normas e regimento do Comitê de Ética da Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo.

Esse universo foi escolhido, pois os coordenadores estão inseridos no contexto escolar e ao mesmo tempo no ambiente da comunidade, previamente à realização da pesquisa. Assim sendo capazes de fornecer um ponto de vista confiável sobre o impacto, já que eles são capazes de analisar a situação antes e depois da implementação dos programas estudados.

A escolha dos respectivos projetos deu-se pela similaridade encontrada entre eles. Mesmo a Fundação EPROCAD não estando ligada à um clube de futebol, como no caso do SHM, esta usa o esporte como ferramenta de mobilização social. Mais além, ambos os programas atuam com crianças em idades escolares e têm na sua concepção as premissas e valores da inovação social. Ainda, os dois projetos pertencem à fundações e possuem outros detalhes em comum, como: a atuação no contra turno escolar, a disponibilização de um professor por parte da fundação dentro da escola, seu financiamento oriundo de organizações terceiras, o foco do seu trabalho na promoção da atividade física pelos alunos participantes, bem como proporcionar um relacionamento positivo e inclusivo com as comunidades quais as escolas estão inseridas, o que legitima esta análise a título de comparação. Além desses fatores relevantes, as duas fundações apresentam mais similaridades em seus objetivos e *modus-operandi*, como pode ser visto nas secções 5.3.2 e 5.4.1.

4.6. Considerações Éticas

Os questionários foram enviados aos participantes em conjunto da Folha de Informação do Projeto (Apêndice 3) que explica detalhadamente cada passo da pesquisa, assim como seus objetivos finais e, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 4) que descreve as questões éticas deste trabalho. Este termo foi preenchido pelos gestores das escolas, atestando sua concordância em participar deste estudo. Antes de iniciar a pesquisa, todos os participantes tiveram a oportunidade de solucionar (via e-mail, mensagem de texto ou telefone) qualquer dúvida que eventualmente poderiam ter diretamente com a pesquisadora.

Mais além, os participantes foram informados que a qualquer momento (antes, durante ou depois de responderem o questionário) poderiam retirar-se do estudo contatando a pesquisadora, e que não seriam solicitados a explicar as razões para a retirada, destaca-se que nenhum participante entrou em contato após o envio dos questionários. Ainda, a pesquisa não apresentou riscos associados a nenhum participante. Além disso, qualquer dado coletado que contivesse informação pessoal, por exemplo, nome de um participante ou da escola onde trabalha, foi tratado de maneira estritamente confidencial e não foi, nem será publicado.

4.7. Coletas de Dados

A coleta de dados foi realizada via aplicação de questionário *online*, por meio da ferramenta de pesquisa *Google Form*. Ainda, foram feitos telefonemas para os gestores escolares (de ambos os projetos) a fim de reforçar a importância do preenchimento do questionário, uma vez que houve atraso no cronograma de respostas por parte das escolas.

A primeira coleta de dados foi realizada com a WHUF, assim a primeira versão do questionário disponibilizada foi em língua inglesa. Nesta primeira versão (Apêndice 1), o questionário foi primeiramente enviado pra os gestores do 'SHM', que deram seu parecer sobre o instrumento, a fim de confirmar se as perguntas nele contidas poderiam ser respondidas pelos gestores escolares e se estavam de acordo com os objetivos e normas da WHUF. Após essas considerações, foram feitos os ajustes requeridos e então realizado o envio dos questionários para os gestores escolares. É relevante destacar que o questionário foi submetido à avaliação de três especialistas (dois britânicos e um brasileiro) antes do envio para as escolas, com a finalidade de certificar que as perguntas

escolhidas abordariam todos os objetivos deste estudo e se sua aplicação faria sentido em ambos os países envolvidos.

Para que a aplicação do questionário fosse feita no Brasil, versão em português (Apêndice 2), este teve que passar por uma tradução livre, feita pela própria pesquisadora e, posteriormente este instrumento foi submetido à uma adaptação cultural, a fim de verificar se o sentido das perguntas permanecia o mesmo em um diferente contexto social e geográfico. A adaptação cultural consistiu em enviar o questionário ao coordenador geral da Fundação EPROCAD, que depois da sua primeira avaliação, enviou para o coordenador geral do FE3T, que realizou um pré teste. Após a adaptação cultural, o questionário ainda passou pela avaliação do especialista brasileiro. Somente depois de todos esses procedimentos, os questionários foram enviados aos gestores escolares.

Todos os gestores receberam um e-mail com o questionário e os documentos informativos enunciados acima. Além disso, foi enviado para os participantes da pesquisa um "Guia para preenchimento do Questionário" em inglês e português (Apêndices 5 e 6, respectivamente), explicando e detalhando o significado das questões de número cinco a doze (sobre capacidade comunitária), a fim de garantir que toda a amostra tivesse o mesmo entendimento sobre cada item que se pretendia avaliar.

4.8. Análise de Dados

A análise de dados foi dividida em duas partes: quantitativa e qualitativa, melhor explicadas na sequência.

4.8.1. Análise Quantitativa

A análise quantitativa, de acordo com Vergara (2000), reveste-se de um caráter descritivo. Segundo a autora o objetivo desta análise é estabelecer relações entre as variáveis e definir sua natureza, neste caso contribuindo para uma compreensão do impacto que os programas tiveram em níveis escolar e comunitário.

A análise de dados quantitativos foi dividida em duas partes. Na Seção 1 (questões de um a quatro), foi mensurado quantas crianças foram atingidas pelos programas e seus respectivos gêneros, para entender se os programas atuam com a consciência de igualdade de gênero (foram realizadas uma soma e uma análise percentual para obter o valor exato dessas variáveis). Para encontrar os valores de desempenho e frequência escolar (questões

de múltipla escolha), foi feita uma média das opções escolhidas pelos participantes da pesquisa e posteriormente uma comparação dos dados.

No entanto, para responder às questões da Seção 2 (questões de cinco a doze), a análise foi realizada por meio da Escala *Likert* de cinco pontos, em que foi solicitado aos participantes que classificassem as frases propostas em uma escala de 1 a 5, variando de: Discordo totalmente (1) a Concordo totalmente (5), afirmando assim seu nível de concordância com as sentenças enunciadas pelo questionário. A análise se deu pela média das repostas da amostra para cada item. E, mais adiante, foi feita uma comparação entre as médias gerais de respostas dos coordenadores dos dois programas analisados. Essa pontuação final de cada tópico foi utilizada para entender o impacto dos programas nas comunidades envolvidas e nos indivíduos participantes para criar valor social.

4.8.2. Análise Qualitativa

A análise qualitativa foi utilizada para responder às questões abertas na Seção 3 (questões de treze a dezesseis), referentes ao desenvolvimento dos programas. Segundo Vergara (2000), a análise qualitativa possui caráter exploratório e explicativo, o que contribui para o objetivo desta seção, pois pretende-se explorar como os programas são desenvolvidos e explicar como as melhorias devem ser estabelecidas. O método escolhido é uma abordagem indutiva geral e a técnica utilizada é a de codificação *"coding"*, uma vez que este método tem sido utilizado em uma grande quantidade de pesquisas qualitativas no campo da gestão do esporte, principalmente no Reino Unido (THOMAS, 2006). Ainda, essa técnica foi escolhida ao invés da análise de conteúdo, pois a pesquisadora entende que esta é mais adequada para este tipo de trabalho e também por já ter experiência prática com esta técnica. No parágrafo abaixo a codificação é explicada em maiores detalhes.

Krippendorff (2004), indica que a técnica "*coding*" é uma parte da análise de conteúdo, por isso tem na sua essência a etapa de categorização (ou codificação) mais expandida e desenvolvida. Segundo o autor, a técnica de *"coding"* envolve apreciar e entender os problemas conceituais que a divisão em categorias proporciona. Mais além, esse tipo de análise se mostra mais relevante para este estudo por fazer uma conexão entre as categorias, o que enaltece a perspectiva de visão sistêmica (e o entendimento dos problemas de maneira holística e integral). Além disso, esta abordagem cria uma ordem hierárquica que proporciona ao estudo um poder de definição das áreas prioritárias para

solução de problemas, podendo inclusive criar uma escala e uma cronologia das principais mudanças apresentadas pelos participantes da pesquisa. Dessa forma, o "*coding*" se mostra mais adequado para propor sugestões e recomendações futuras para os programas.

Segundo Thomas (2006), essa metodologia tem os seguintes objetivos:

> "1- Condensar dados de texto extensos e brutos em um breve formato de resumo. 2- Estabelecer vínculos claros entre os objetivos da pesquisa e as conclusões sumárias derivadas dos dados brutos, assegurando que esses vínculos sejam transparentes e defensáveis. 3- Desenvolver um uma estrutura de experiências ou processos que sejam evidentes nos dados do texto" (THOMAS, 2006, p. 238).

O processo de "*coding*" será feito em três etapas diferentes: codificação aberta; codificação axial e codificação seletiva. Para Thomas (2006), esse processo deve começar com a limpeza dos dados, quando o pesquisador prepara os dados brutos em um formato, organizando-o para iniciar. Depois disso, o primeiro passo é o processo de codificação aberta. De acordo com Patton (2002), esta etapa envolve a leitura e releitura dos dados coletados por diversas vezes, a fim de se familiarizar com eles e assim começar a criar rótulos para os blocos que resumem um padrão percebido pelo pesquisador, então os dados podem ser categorizados.

O segundo passo, a codificação axial, visa identificar relações entre os códigos abertos (as categorias). É um momento de intuição, análise reflexiva e crítica. Depois disso, o terceiro passo é a codificação seletiva, nessa etapa é necessário reler as transcrições e códigos a fim de entender as correlações entre eles.

A fim de proporcionar confiabilidade e legitimidade à pesquisa, após a coleta de dados, foi feito um primeiro contato com as fundações para solucionar questões relacionadas à significância dos dados coletados. Também foram apresentadas as categorias identificadas pela pesquisa, para que as instituições se certificassem de que todos os dados foram interpretados corretamente pela pesquisadora. De acordo com Thomas (2006), a verificação das partes interessadas é importante para estabelecer a credibilidade dos resultados, pois permite que as partes possam ter conhecimento específico sobre o que foi investigado, avaliar os resultados e garantir o processo de interpretação. Assim, qualquer erro de interpretação poderia ser corrigido imediatamente.

No entanto, não houve nenhuma resposta negativa por partes das duas fundações após o primeiro contato e envio das categorias escolhidas.

5. RESULTADOS

Nesta seção, os resultados gerados a partir das análises de dados dos questionários são exibidos da seguinte forma: primeiramente, o impacto quantitativo no nível escolar e sua relação com o gênero dos estudantes, seguido pelo impacto na capacitação das comunidades envolvidas. Em segundo lugar, são exibidos os resultados das análises qualitativas das questões abertas e, posteriormente, as análises em profundidade que resultaram nas categorias escolhidas. Além disso, para facilitar visualmente a identificação das informações fornecidas, os dados foram representados em tabelas e figuras.

Paralelamente, a seção discute as descobertas da pesquisa relacionadas ao uso de conceitos de inovação e desenvolvimento comunitário. Os resultados mostrados nesta seção são explicados e explorados na seção seguinte (discussão), e são usados para explicar as conclusões e implicações para futuras pesquisas.

5.1. Resultados Quantitativos

Esta primeira análise possui um caráter descritivo que permite quantificar o nível de impacto nas escolas e nas comunidades. Na primeira seção do questionário, foi perguntado aos entrevistados o número de crianças atendidas pelo programa, bem como quantas destas crianças eram meninas. Ainda, os participantes foram questionados em relação ao nível de presença escolar durante o programa e também se o programa melhorou o desempenho escolar destes alunos. Para responder essas duas últimas perguntas, os gestores escolares escolheram uma alternativa entre as seguintes opções:

Nível de presença escolar:

- Alta
- Intermediária-Alta
- Intermediária
- Intermediária-Baixa
- Baixa

Melhora no desempenho escolar:

- Sim, para todos os estudantes
- Sim, para a maioria dos estudantes
- Sim, para metade dos estudantes
- Sim, mas para menos da metade dos estudantes
- Não melhorou

5.1.1. Impacto Escolar

Nos três anos do programa, 9.540 crianças foram alcançadas pelo SHM em sete escolas, e um total de 4.547 meninas participaram, o que indica quase 48% do total de alunos. Isso indica a conscientização do programa para o impacto da igualdade de gênero. Além disso, é possível dizer que de forma geral, as crianças engajaram-se com o programa, pois 50% das respostas referentes à frequência escolar dos alunos participantes indicaram a alternativa "Intermediária a Alta". Isso foi seguido por 33,3% das respostas indicando a opção "Intermediária" e 16,7% das respostas atestando "Alta" (Figura 1). Mostra-se relevante evidenciar que nenhum gestor escolar selecionou as opções "Intermediária a Baixa" ou "Baixa", o que evidencia a afirmação acima de que todas as crianças se envolveram com o programa (Figura 1).

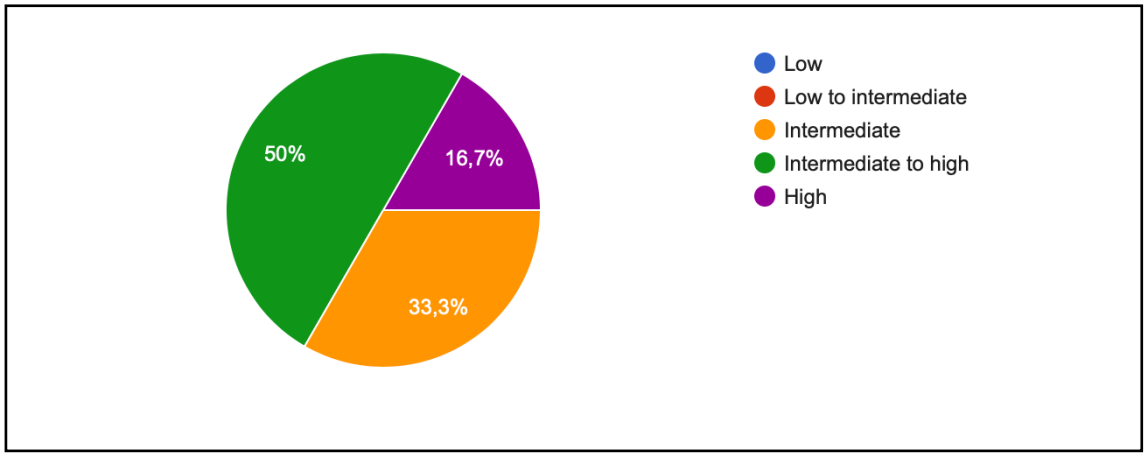
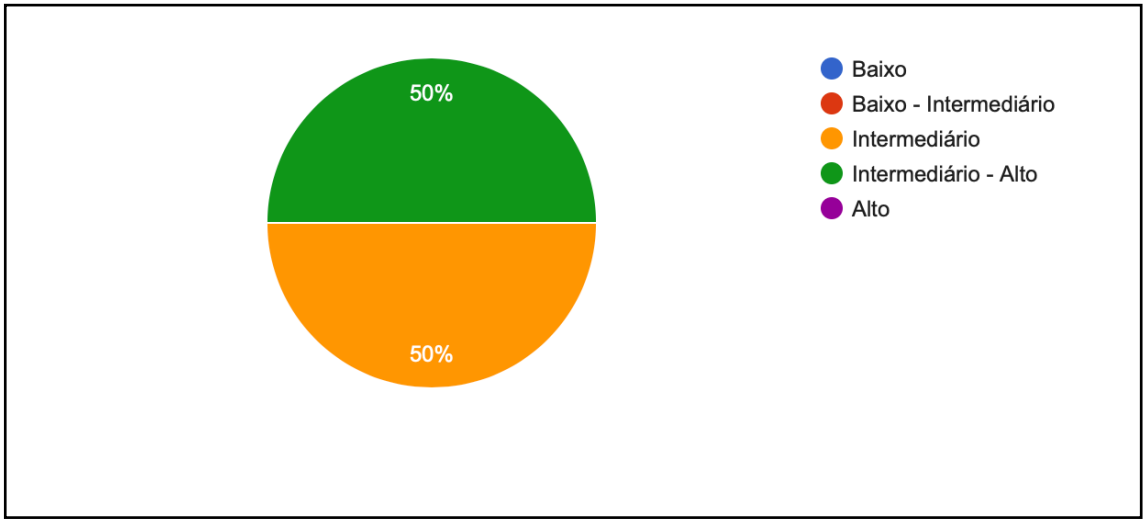


Figura 1 - Nível de presença dos alunos nas escolas do SHM
Fonte: Resultado dos questionários

No caso da Fundação EPROCAD não é muito diferente, nos 12 meses de programa, 513 crianças foram alcançadas pelo FE3T, e 50% são meninas, o que também

indica a preocupação com a igualdade de gênero. Mais além, não é possível afirmar, como no caso acima, que a grande maioria dos alunos está frequentando a escola ativamente já que 50% dos gestores escolares escolheram a alternativa "Intermediária" em relação às presenças dos alunos. Porém, como os outros 50% escolheram a alternativa "Intermediária a Alta" percebe-se que existe uma parcela significante que frequenta a



escola ativamente (Figura 2).

Figura 2 - Nível de presença dos alunos nas escolas do FE3T
Fonte: Resultado dos questionários

Em relação ao desempenho dos alunos no nível escolar, 100% dos gestores escolares escolheram a mesma opção, concordando que a maioria dos alunos participantes do SHM melhoraram seu desempenho escolar (Figura 3).

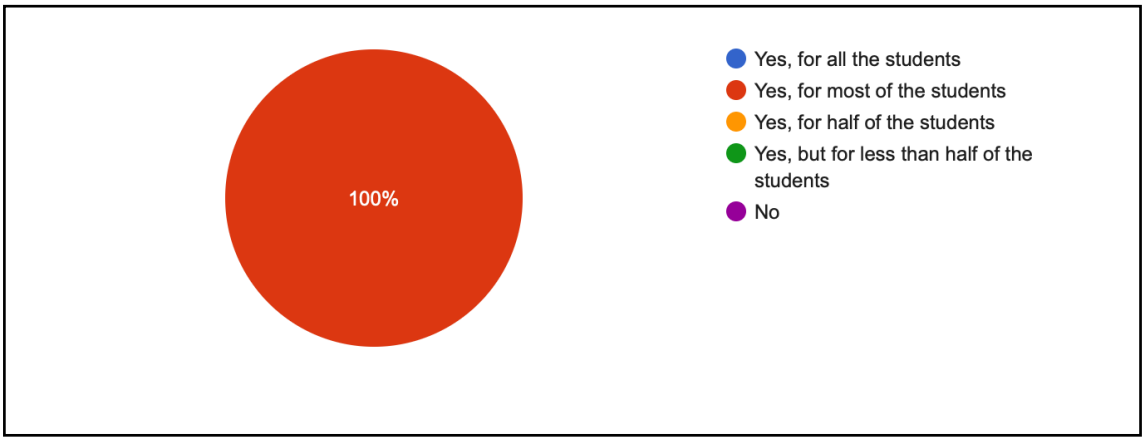


Figura 3 - Nível de Desempenho Escolar do SHM
Fonte: Resultado dos questionários

Os resultados da Fundação EPROCAD em relação ao desempenho escolar dos alunos também são satisfatórios, já que 50% dos gestores escolares escolheram a opção "sim, para a maioria dos estudantes" e 25% "sim para todos os estudantes", totalizando um total de 75% dos alunos apresentando melhora no desempenho escolar para os alunos participantes do FE3T (Figura 4).

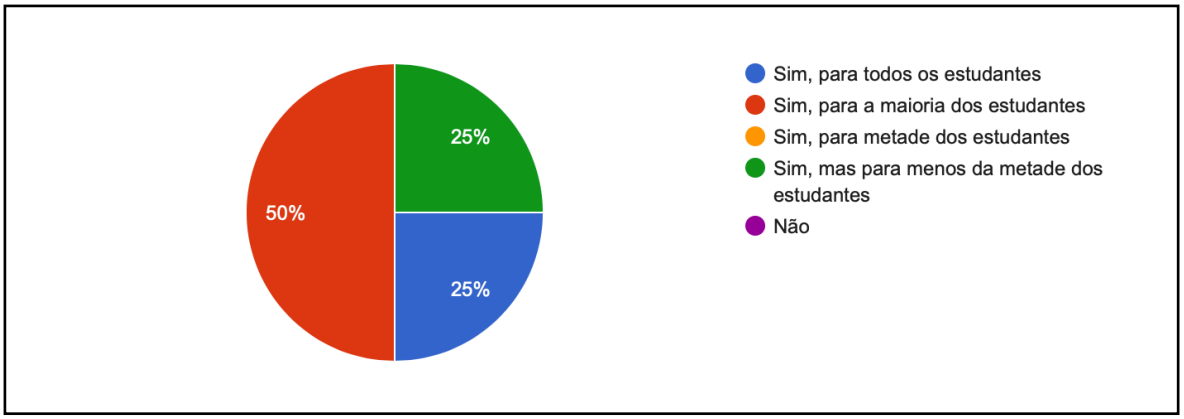


Figura 4 - Nível de Desempenho Escolar do FE3T
Fonte: Resultado dos questionários

5.1.2. Impacto Comunitário

Em relação ao impacto nas comunidades, utilizando a escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (Discordo Completamente) a 5 (Concordo Totalmente), a avaliação dos depoimentos mostrou que o SHM teve impacto positivo, pois todas as afirmações obtiveram pontuação superior a 3,5, evidenciando que, em geral, este programa contribuiu de fato para todos os aspectos apontados pela pesquisa. A média do programa foi de 3,9 pontos. A Tabela 2 mostra a pontuação de cada tópico respondido em uma ordem hierárquica.

Tabela 2 - Pontuação em ordem hierárquica SHM

Sentença	Nível de concordância
Incentivo a compreensão e visão compartilhadas.	4.5
Fortalecimento das habilidades individuais.	4.3
Expansão da diversidade e inclusão na participação da comunidade.	4.0
Consistente e tangível progresso em direção aos objetivos.	3.7
A criação de organizações e instituições comunitárias eficazes.	3.7
A promoção da utilização de recursos pela comunidade.	3.7
Agenda comunitária estratégica.	3.5
Expansão da base de liderança.	3.5

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao FE3T, os resultados apresentados foram ainda superiores aos do SHM, já que todos os tópicos questionados apresentaram pontuações altíssimas, sendo a mínima de 4,5. A média geral deste programa foi de 4,8. A Tabela 3 mostra a pontuação de cada tópico também em nível hierárquico.

Tabela 3 - Pontuação em ordem hierárquica FE3T

Sentença	Nível de concordância
Consistente e tangível progresso em direção aos objetivos.	5
A criação de organizações e instituições comunitárias eficazes.	5
Expansão da base de liderança.	4.8
Fortalecimento das habilidades individuais.	4.8
Incentivo a compreensão e visão compartilhadas.	4.8
Agenda comunitária estratégica.	4.8
A promoção da utilização de recursos pela comunidade.	4.8
Expansão da diversidade e inclusão na participação da comunidade.	4.5

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 4 ilustra uma comparação dos dois projetos nos dados quantitativos, com as respectivas notas providas pelos gestores escolares sobre cada afirmação da pesquisa.

Tabela 4 - Comparação dos tópicos respondidos pelas fundações

Sentença	Nível de concordância SHM	Nível de concordância FE3T
Expansão da diversidade e inclusão na participação da comunidade.	4	4.5
Expansão da base de liderança.	3.5	4.8
Fortalecimento das habilidades individuais.	4.3	4.8
Incentivo a compreensão e visão compartilhadas.	4.5	4.8
Agenda comunitária estratégica.	3.5	4.8
Consistente e tangível progresso em direção aos objetivos.	3.7	5
A criação de organizações e instituições comunitárias eficazes.	3.7	5
A promoção da utilização de recursos pela comunidade.	3.7	4.8
Média Geral:	3.9	4.8

Fonte: Elaborada pela autora

5.2. Resultados Qualitativos

Os resultados qualitativos originam-se das questões abertas sobre o desenvolvimento do programa. Após a codificação manual *(coding),* quatro categorias principais foram evidenciadas como as áreas mais relevantes para a melhoria dos dois programas (Tabela 5) em ordem de importância (Tabela 6). A relação entre as categorias será explicada na seção Discussão.

5.2.1. Categorias

As categorias analisadas escolhidas em ordem hierárquica são: “Parcerias”, “Tempo”, “Abordagem Personalizada” e “Sustentabilidade Financeira” para a WHUF e “Parcerias” e “Sustentabilidade Financeira” para a Fundação EPROCAD. Assim, ressalta-se que “Tempo” e “Aboradagem Personalizada” foram duas categorias que não apareceram nas respostas dadas pela Fundação EPROCAD.

A Tabela 5 mostra a descrição e exemplos de respostas de cada categoria escolhida. Além disso, a ordem das categorias foi escolhida devido ao número de vezes que cada uma foi declarada pelos participantes da pesquisa, sendo as mais relevantes escritas primeiro.

Tabela 5 - Comparativa oriunda do processo de codificação manual para melhorias dos programas.

Nome da Categoria	**Descrição da Categoria**	**Exemplos de repostas dos participantes do SHM**	**Exemplos de respostas dos participantes do FE3T**
Parcerias	Criar mais projetos na comunidade em parcerias com outras instituições e profissionais.	“Parcerias com organizações esportivas e educacionais” “Integração com outros programas e esquemas comunitários” “Conexões com outras escolas, centros esportivos e outras ONG’s”	“Parcerias com psicopedagogos, clínicos, assistentes sociais e dentistas” “Parcerias com empresas locais”
Tempo	Desenvolver um currículo apropriado pelo tempo do programa proposto e uma linha do tempo para a conclusão do mesmo.	“Ter os contatos certos para conseguir cumprir as metas no prazo estipulado” “Revisão do tempo curricular” “Os profissionais da WHUF apresentam restrições de tempo nas escolas”	Sem comentários sobre essa categoria
Abordagem Personalizada	Crias metas e objetivos personalizados de acordo com os interesses de cada escola e fazer com que o estudante se identifique com o programa e com o profissional que faz a intervenção na escola.	“Sinto que o projeto poderia ser melhorado, tendo metas e objetivos mais claros desde o início em relação aos profissionais que faz a intervenção na escola” “É ideal ter um profissional com a personalidade certa para poder se conectar aos alunos e obter uma resposta positiva” “Profissionais da SHM trabalhando de forma mais coesa na entrega do programa”	Sem comentários sobre essa categoria

Sustentabilida de Financeira	Permitir a execução dos programas com arrecadação de potenciais fundos.	"Obter a viabilidade financeira" "Obter sustentabilidade financeira" "Mais recursos fornecidos para que as atividades aconteçam"	"Com mais recursos, poderia se ampliar o número de alunos atendidos" "Se houver verba nos próximos anos, manter a mesma dinâmica de trabalho"' "Ampliar o espaço físico"

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 6 mostra o detalhamento dos quatro tópicos principais para atingir melhorias nos programas, relacionando-os com as declarações fornecidas pelos participantes do estudo. Para cada vez que uma categoria fosse mencionada, esta ganharia um ponto. Dessa forma, criou-se um *ranking* de pontuação das categorias para que se pudesse permitir uma ordem hierárquica (ordem de importância) para os eventuais pontos de melhoria. A Tabela 6 ilustra a pontuação de cada categoria, bem como a quantidade de vezes e o número das questões em que estas foram identificadas, separadas em colunas por programas estudados.

Tabela 6 - Categorias escolhidas em ordem de importância

Categoria	Quantidade de vezes mencionada e questão correspondente - SHM	Quantidade de vezes mencionada e questão correspondente - FE3T	Pontuação total
Abordagem Personalizada	3 x Q13 3 x Q14 4 x Q15	Tópico não mencionado	10 pontos (10 SHM; 0 FE3T)
Parcerias	2 x Q13 6 x Q16	2 x Q16	10 Pontos (8 SHM; 2 FE3T)
Sustentabilidade Financeira	2 x Q13 2 x Q15	3 x Q13 1 x Q14 1 x Q16	9 pontos (4 SHM; 5 FE3T)
Tempo	1 x Q13 5 x Q14	Tópico não mencionado	6 pontos (6 SHM; 0 FE3T)

Fonte: Elaborada pela autora

6. DISCUSSÃO

A partir da literatura revisada neste estudo, é possível perceber que o esporte pode ser utilizado como veículo de contribuição para o desenvolvimento da inclusão social dentro das comunidades, gerando assim, valor social. No entanto, existem alguns problemas que precisam ser levados em consideração em relação à quando uma

organização está testando esse tipo de intervenção dentro de comunidades. Estes tópicos principais serão discutidos aqui para examinar os programas entregues pela WHUF e a Fundação EPROCAD.

Ainda, pode-se notar na análise qualitativa que o tempo do gestor escolar no cargo pode ter influenciado no nível de profundidade das respostas desta seção (Quadro 2). Além disso, houve o caso de um gestor que optou por não responder essa etapa da pesquisa, contribuindo apenas para as análises quantitativas. Mais alem, é preciso salientar que por vezes as respostas dadas pelos gestores escolares do FE3T não correspondiam as perguntas feitas.

Por fim, lembra-se que as respostas dadas pela Fundação EPROCAD evidenciam apenas duas categorias ("Parcerias" e "Sustentabilidade Financeira"), mais uma vez, talvez o tempo de cargo pode ter contibuído para uma visão um pouco mais limitada destes profissionais na hora de responder o questionáro. Porém, pela relevância desses categorias para a WHUF, o presente estudo optou por discutir todas as categorias enunciadas e não apenas aquelas levantadas pelas duas fundações estudadas.

6.1. Capacitação Comunitária

Antes de entrar no mérito dessa seção, é preciso salientar o ponto enunciado brevemente pelo tópico anterior. A pontuação altíssima da Fundação EPROCAD pode ser justificada pelo tempo de experiência no cargo da amostra selecionada para responder a pesquisa. Como mostra o quadro 2 (comparativo), os gestores escolares do SHM esatavam no mesmo cargo em média há 2 anos, enquanto os gestores escolares do FE3T em uma média de apenas 7 meses. Esse tempo de experiência no cargo pode influenciar na capacidade do gestor em descrever os programas com mais propriedade e também fazer as devidas recomendações.

Quadro 2- Comparativa de cargos e tempo médio de experiência entre os gestores entrevistados.

	SHM	**FE3T**
Cargo dos entrevistados	Diretor; Líder curricular	Diretor, Vice-diretor; Coordenador pedagógico
Tempo médio de carreira dos entrevistados	23,6 meses	6,75 meses

Fonte: Elaborada pela autora

Seguindo em frente, nessa seção, para discutir os resultados encontrados nos dois projetos, os dados serão apresentados sempre na seguinte ordem: SHM e FE3T, já que o SHM teve seus dados coletados primeiramente.

Como mostrado na seção de resultados, todas as variáveis analisadas pontuaram acima de 3,5 no caso do SHM e 4,5 no caso do FE3T. Ambos mensurados através de uma Escala *Likert* de avaliação de 5 pontos, portanto, é possível afirmar que o SHM bem como o FE3T contribuíram para a construção da capacidade da comunidade. No entanto, ainda há áreas para melhorias relacionadas ao desenvolvimento do programa, que serão mais detalhadas na seção 7.2. Esta seção tem como objetivo discutir os tópicos levantados pelas perguntas fechadas no questionário. Estes são:

- Expansão da diversidade e inclusão na participação da comunidade;
- Expansão da base de liderança;
- Fortalecimento de habilidades individuais;
- Incentivo à compreensão e visão compartilhadas;
- Uma agenda comunitária estratégica;
- Consistente e tangível progresso em direção a metas;
- A criação de organizações e instituições comunitárias eficazes;
- A promoção da utilização de recursos pela comunidade;

A primeira delas, "Expansão da diversidade e inclusão na participação da comunidade" investiga a participação dos alunos em diferentes tipos de atividades e decisões no nível escolar. Este tópico foi avaliado positivamente por ambas as instituições correspondentes a cada projeto, com pontuação de 4 pontos e 4,5, respectivamente. Embora esta tenha sido a menor nota recebido pelo FE3T, ela não chega a ser relevante, já que mesmo sendo a menor nota recebida, esta ainda é considerada altíssima.

Promover a inclusão e diversidade na participação da comunidade, em primeiro lugar, coloca todos os alunos numa posição central para tomar decisões, criando um senso de igualdade através da visão de que todos estão no mesmo nível, o que também fica evidente pelo equilíbrio de gêneros que a WHUF e a Fundação EPROCAD apresentaram em seus programas. Isso também auxilia na criação de um senso de responsabilidade por parte da comunidade (CRABBE; BAILEY; BLACKSHAWL; BROWN; CHOAK; GIDLEY; MELLOR; O'CONNOR; SLATERL; WOODHOUSE, 2006; VAIL, 2007).

“Expansão da base de liderança”, como o nome atesta, é sobre a chance dos alunos adquirirem habilidades e praticarem a liderança. Este tópico marcou 3,5 (uma das notas mais baixas do SHM) e 4.75 no FE3T, o que indica uma oportunidade para se desenvolver, no caso do SHM. De acordo com Vail (2007), este tópico é crucial, porque, para ajudar a desenvolver as comunidades, é fundamental ter um indivíduo ou grupo que acredite que a mudança é possível, e estas pessoas devem estar dispostas a darem os primeiros passos necessários, para assim criar interesse e uma rede de apoio de um grupo maior de pessoas. Em outras palavras, estes indivíduos devem assumir papéis de liderança. Além disso, de acordo com Schulenkorf (2017), o esporte pode ser uma fonte de desenvolvimento de liderança dentro das próprias comunidades.

Em relação ao terceiro ponto, “Fortalecimento de habilidades individuais”, o objetivo deste tópico era analisar o desenvolvimento de novas habilidades e novos conhecimentos por parte dos alunos. Este tópico pontuou 4,3 para o SHM e 4,8 para o FE3T, o que indica que esta capacidade está sendo bem trabalhada em ambos os programas. Este item é relevante para construir uma comunidade, com todos os membros capazes de desempenharem o seu melhor para que isso aconteça. Segundo Vail (2007), no contexto das colaborações, não há relações hierárquicas e um grupo colaborativo deve estabelecer as metas em conjunto. Grande parte da atividade de liderança envolve apoiar os membros dos grupos para permitir que trabalhem de forma mais eficaz uns com os outros. Neste caso, os líderes devem ser desenvolvidos (e medidos pelo tópico anterior), bem como os seguidores (medidos por este tópico). Além disso, Crabbe et al. (2006) afirmam que, embora o esporte tenha valor social, ele só pode ser entregue dentro de uma abordagem de desenvolvimento social e pessoal, o que reforça a relevância em mensurar este tópico, já que é de extrema importância desenvolver as pessoas juntamente com a comunidade.

“Incentivo a um entendimento e visão compartilhada” diz respeito à criação de uma visão de um futuro melhor para a comunidade. Este item de avaliação se relaciona com o aumento da colaboração da comunidade, que pode ser definida como um grupo representativo e inclusivo de membros da comunidade, que se reúnem para trabalhar em direção a uma visão comum (Vail, 2007). O tópico marcou 4,5 (SHM) e 4,8 (FE3T). No caso do SHM, esta foi a maior nota recebida pelo programa.

Mais adiante, quando as fundações e a escola consideram mudanças que podem vir no futuro e as planejam juntas, o resultado é uma “Agenda comunitária estratégica”. Este tópico marcou 3,5 (SHM) e 4,8 (FE3T), sendo a nota mais baixa dada no primeiro

caso. O presente estudo sugere que, para abordar este tópico, a WHUF deveria tentar uma iniciativa de baixo para cima *(bottom-up),* pois, de acordo com Vail (2007), os métodos tradicionais de enfrentar os desafios através de iniciativas de cima para baixo (*top-down)*, que ignoram as necessidades da comunidade, não conseguiram sustentar os programas esportivos em tentativas passadas. Dessa forma, sugere-se a implementação de uma agenda comunitária estratégica adequada, onde as comunidades envolvidas escolhessem quais programas da WHUF melhor se adaptariam às suas necessidades, e elas também sugeririam o método pelo qual o programa escolhido poderia ser entregue (considerando o montante do financiamento disponível da WHUF), alcançando assim uma visão holística da agenda comunitária estratégica.

O próximo tópico, "Consistente e tangível progresso em direção a metas", investiga se a comunidade transforma planos em resultados. Este tópico marcou 3,7 (SHM) e 5 (nota máxima) (FE3T). A nota recebida pelo primeiro caso evidencia a conexão com o tópico anterior "Agenda comunitária estratégica", que recebeu uma nota similar. Para ajudar na resolução deste problema, o presente estudo propõe a criação de um método de monitoramento e avaliação. Assim, a WHUF e as comunidades envolvidas teriam a mesma visão dos objetivos de curto e longo prazo, e do método que seria trabalhando em um determinado período de tempo. Crabbe et al. (2006) afirmam que monitorar e avaliar programas esportivos com impacto de longo prazo é uma questão que tem sido historicamente ignorada. Para o autor, a razão para isso é a falta de preocupação em relação à avaliação do impacto e a aparente dificuldade em medi-lo. Até certo ponto, este estudo poderia ser um começo para isso.

"A criação de organizações e instituições comunitárias eficazes", marcou 3,7 (SHM), e 5 (FE3T) (novamente a nota máxima), o que significa que há oportunidade de melhoria no primeiro caso. Este item avalia se as instituições estão funcionando satisfatóriamente e eficientemente. Nesse caso, uma solução tangível para o primeiro caso poderia ser a criação da sensação de pertencimento pelos participantes do projeto, a fim de buscar uma solidez com as instituições envolvidas. Um exemplo prático seria a criação de associações "*memberships"* (união de pessoas que se organizam para fins não econômicos em em torno de um objetivo em comum). Isso poderia fornecer uma sensação de que um indivíduo investiu um pedaço de si mesmo para se tornar um membro e, consequentemente, tem o direito de pertencer àquela instituição (SKINNER; ZAKUS; EDWARDS, 2005).

O último tópico, “A promoção da utilização de recursos para a comunidade”, analisa se a comunidade está selecionando e usando os recursos (que podem ser humanos ou materiais) que lhe são concedidos de maneira eficiente. Este tópico marcou 3,7 pontos (SHM) e 4,8 (FE3T). A fim melhorar a disposição e utilização de recursos humanos, uma estratégia potencialmente eficaz, seria promover programas de voluntariado para membros da comunidade nos programas entregues pela WHUF ou por outras organizações similares (quando se expande essa ideia para uma escala maior e de replicação). De acordo com Kay e Bradbury (2009), membros da comunidade que se voluntariam em programas como este, além de ampliarem seu senso de pertencimento e conscientização sobre as demandas e necessidades da comunidade, costumam receber treinamento, principalmente no tocante ao desenvolvimento de novas habilidades, tais como as que são necessárias para o desenvolvimento de capacidade comunitária (planejamento, administração, *fundraising*, e comunicação), o que num período de médio à longo prazo, poderia trazer outros benefícios, principalmente mais recursos humanos qualificados, para as comunidades as quais estes potenciais voluntários pertencem.

Em relação à melhor disposição e utilização de recursos materiais, a presente pesquisa tratará desde tópico mais adiante, em “Sustentabilidade Financeira” (7.2.3).

6.2. Desenvolvimentos dos Programas

Todas as categorias levantadas pela análise de codificação manual *(coding)* estão interconectadas. Isto indica a necessidade da WHUF e da Fundação EPROCAD em terem uma visão clara do quadro geral, bem como da consciência comercial, de forma a melhorar o programa, uma vez que não é possível fazer uma intervenção num tópico sem envolver outros. Essas conexões serão explicadas nos tópicos a seguir.

6.2.1. Abordagem Personalizada

Ao analisar as questões abertas, uma abordagem mais personalizada foi o tópico mais relevante para a melhoria requerida pela WHUF, sendo mencionada num total de dez vezes pelos entrevistados, e o tópico com a maior pontuação geral (mesmo sem ser mencionado nenhuma vez pelos participantes da Fundação EPROCAD). A importância desse tipo de abordagem já foi destacada por Vail (2007), que afirmou que programas com o objetivo de construir a capacitação comunitária devem ser pensados sempre

levando em consideração os ativos locais. Neste caso, para melhorar esta área, é sugerido que a WHUF use um modelo de intervenção de baixo para cima (*bottom-up)*. No entanto, isso não significa que a instituição deva aderir a uma postura passiva, esperando que a comunidade os procure. Segundo Skinner, Zakus e Cowell (2008), as comunidades têm apresentado dificuldades para se engajarem com programas de organizações esportivas de fora dela, geralmente porque os gestores esportivos têm a expectativa de que as comunidades que devem se aproximar das organizações.

Este estudo também propõe uma abordagem mais personalizada sobre o funcionamento e a execução do programa em questão, pois pelo teor das respostas dos gestores escolares, percebeu-se que existem lacunas e conflitos de interesse entre a WHUF e as escolas, principalmente no que diz respeito às metas e objetivos escolhidos. Para minimizar este problema, a fundação poderia mudar sua abordagem para com a escola. Por exemplo, a WHUF poderia procurar escolas e assegurar que elas estejam cientes de sua expertise, mas deixar com que as próprias escolas, juntamente com as comunidades, assumissem a responsabilidade de estabelecer as metas e objetivos, criando juntos não apenas valor, mas a estratégia (abrangendo o tempo de entrega do programa e dos métodos de operação do mesmo), desenvolvendo assim uma abordagem mais personalizada.

Neste tópico ainda é possível evidenciar uma relação com o tempo (outra categoria), já que todas as intervenções devem ser pensadas a longo prazo (discutido na seção 7.2.4). No entanto, essas intervenções de longo prazo devem ser realizadas por meio de uma abordagem personalizada. Segundo Skinner, Zakus e Cowell (2008), uma abordagem de tamanho único não atende a todas as necessidades de diferentes comunidades. Além disso, a sociedade moderna exige flexibilidade e valoriza o poder da escolha. Neste caso, o presente estudo sugere que a WHUF forneça às escolas uma série de programas, talvez com outros esportes e assim, a escola escolheria quais programas e esportes gostariam de aderir, uma vez que de acordo com Cowell (2007), através de uma variedade de programas, o esporte pode melhorar a inclusão social e construir sustentabilidade.

Ressalta-se novamente que esta categoria não foi evidenciada pelos gestores escolar da Fundação EPROCAD, por isso não há recomendações feitas para esta fundação neste tópico.

6.2.2. Parcerias

O tópico “Parcerias” foi citado oito vezes no questionário da WHUF e duas vezes no questionário da Fundação EPROCAD. Este tópico teve uma questão exclusiva, o que provavelmente contribuiu para o elevado número na análise de codificação. A questão foi introduzida devido à importância desta categoria para a estratégia da WHUF e da Fundação EPROCAD, já que no primeiro caso o financiamento da EPL, responsável pela entrega deste programa, cessou no ano passado, e o clube pretende continuar o programa, procurando assim novos parceiros. No caso da Fundação EPROCAD, todo ano a fundação procura patrocínio de empresas parceiras (pela LIE), como já mencionado neste trabalho. Dessa forma, a realização de parcerias mostra-se extremamente relevante para que os programas possam ser entregues. Com isso em mente, enfatiza-se a necessidade primeiramente de entender o significado da palavra “parceria”. Segundo Uhlik (1995, p.14) esta é: “Um arranjo contínuo entre duas ou mais partes, baseado na satisfação de necessidades mútuas especificamente identificadas”.

Sport England ([2019]), sugere que as parcerias são algo que uma organização deve sempre buscar ativamente, dentro ou fora do esporte. Com relação às oportunidades esportivas comunitárias, os autores argumentam que essa pode ser a chave para que o programa se torne sustentável, o que permite que o presente estudo relacione a presente categoria com a categoria “Sustentabilidade financeira”.

No caso da WHUF, os participantes da pesquisa evidenciaram dois tipos de parcerias exigidas: com outras organizações esportivas e instituições de ensino. No caso da Fundação EPROCAD, foi mencionado parceiras com indivíduos, como: psicopedagogos, assistentes sociais, dentistas, bem como, parcerias organizações, com empresas locais. Portanto, a fim de melhorar o programa, a WHUF e a Fundação EPROCAD poderiam procurar desenvolver os diferentes tipos de parceiros e também melhorar as relações com os que já existem (por exemplo, com escolas e outras partes interessadas). Os novos parceiros poderiam trazer diferentes perspectivas, que poderiam testar novas formas de usar o esporte como um catalisador para trazer bem-estar social e econômico para a vida nas comunidades.

Outro ponto relevante é o tipo de parceria estabelecida, a fim de contribuir para a viabilidade de longo prazo, para o financiamento e para o envolvimento da comunidade, a organização deve buscar parceiros que fomentem a diversidade (SKINNER; ZAKUS; COWELL, 2008). Essa busca deve ser adaptada de acordo com as necessidades e ativos

de cada escola, o que leva a relação com outra categoria, a “Abordagem personalizada”, uma vez que os parceiros também poderiam ser sugeridos por cada escola, e as preferências poderiam ser dadas para os parceiros dentro das comunidades onde as escolas estão inseridas. Dessa forma, a busca por parceiros em potencial seria mais focada nos ativos e necessidades de cada escola. Pode-se argumentar que esse caminho também representa uma abordagem mais focada na própria comunidade. Além disso, essa abordagem também coloca a responsabilidade no lado da escola, o que foi identificado e apresentado na revisão da literatura, como a melhor maneira de construir a capacidade comunitária (Vail, 2007).

6.2.3. Sustentabilidade Financeira

Esta categoria foi mencionada quatro vezes nos questionários referentes à WHUF e cinco vezes nos questionários da Fundação EPROCAD. Este tópico tem uma extrema importância, pois se conecta com todas as outras categorias que emergiram do questionário. No entanto, de acordo com Woratschek, Horbel e Popp (2014), faltam estudos para se obter qualquer explicação suficientemente sólida sobre os fenômenos econômicos que podem ser observados na gestão esportiva. Mais além, Ratten (2016) complementa dizendo que o esporte possui algumas regras tácitas e não escritas que o diferenciam de outros segmentos na área da gestão, o que dificulta a recomendação geral neste tópico.

Portanto, o presente estudo concentrou-se nestes dois casos específicos para poder fazer recomendações. Sugere-se assim, primeiramente, a criação de uma política interna para buscar parcerias de longo prazo e mais adaptadas, como uma forma de ajudar a WHUF e a Fundação EPROCAD a se tornarem financeiramente sustentáveis, combinando aplicações comerciais e necessidades sociocomunitárias. De acordo com Vail (2007), para promover a sustentabilidade financeira por meio de processos de desenvolvimento comunitário, é necessário assumir um compromisso com atividades de planejamento, implementação e avaliação baseadas em ativos que resultarão em mudanças reais. A primeira parte, o planejamento baseado em ativos, deve envolver os líderes da comunidade, identificando seus pontos fortes (ativos) e seus pontos fracos (necessidades). Isso permitiria a implementação de um processo de planejamento estratégico que se baseia nos ativos atuais para abordar o problema ou a eventual oportunidade observada. Até esta parte, não há intervenção organizacional.

Como destacado por Frisby, Crawford e Dorer (1997), a fim de desenvolver a confiança e construir redes de apoio, a auditoria dos recursos da comunidade deve envolver apenas os membros do grupo da comunidade, não uma equipe de intervenção de fora da comunidade. Além disso, a confiança é um elemento-chave nos programas de inclusão social (SKINNER; ZAKUS; COWELL, 2008), sendo de extrema valia a organização obter total confiança da comunidade antes de iniciar qualquer atividade em seu território ou com seus membros. Nessa fase, segundo Vail (2007), os membros da comunidade devem discutir entre eles: a visão, os recursos, a estratégia, os papéis e a escala de tempo. É preciso basear-se nos pontos fortes e na mobilização de ativos para a implementação bem-sucedida do plano.

É somente a partir da fase de implementação que a organização se une à comunidade, compartilhando seus conhecimentos para resolver problemas ou desenvolver oportunidades, criando assim o valor proposto. Conforme discutido anteriormente, as metas propostas devem ser de responsabilidade da comunidade. A organização pode ajudar com sua validação, organizando-a em um período de tempo (operando e entregando). Nessa fase, a organização também poderia procurar parceiros em potencial para obter o financiamento necessário para atingir as metas sugeridas. Segundo Skinner, Zakus e Cowell (2008), a sustentabilidade está fortemente ligada às parcerias e ao estabelecimento de uma variedade de parceiros para apoiar a entrega contínua de um trabalho. O mesmos autores afirmam que o financiamento à longo prazo, durante um período de tempo razoável, é essencial para o desenvolvimento de um programa social.

Em relação a esta situação específica da WHUF, em que o financiamento do EPL se encerrou, e da Fundação EPROCAD, onde há a necessidade de buscar patrocínios por projetos independentes, a literatura sugere que uma parte dos eventuais fundos adquiridos pelas fundações devem ser alocados anteriormente para facilitar a inovação como forma de priorizar as necessidades da comunidade (SPORT ENGLAND, [2019]). Desta forma, o presente estudo segundamente recomenda à WHUF e à Fundação EPROCAD que acrescentem um tópico sobre promoção da inovação em suas propostas de financiamento, como um elemento de adesão da própria política interna da organização, sendo esta uma forma de responder às futuras necessidades da comunidade.

Além disso, segundo Rundh e Gottfridsson (2015), a inovação é um valor-chave para manter as organizações esportivas bem-sucedidas, pois é a maior fonte de vantagem competitiva, e é um requisito essencial para sua sobrevivência (DEL GIONE;

MAGGION, 2014). Portanto, o presente estudo sugere que a WHUF e a Fundação EPROCAD busquem parceiros que tenham a inovação como valor central, a fim criar estratégias comprometidas com o desenvolvimento de ideias que sempre envolvam planejamento e previsão de futuro (ADAMS; BESSANT; PHELPS, 2006).

6.2.4. Tempo

A categoria "Tempo" foi mencionada seis vezes pelos participantes da pesquisa relacionados à WHUF, e não foi mencionada nenhuma vez pelos participantas da pesquisa relacionados à Fundação EPROCAD. Esta categoria foi dividida em duas sub-categorias, a primeira seria o tempo curricular e a segunda, o período de tempo. O tempo curricular se refere precisamente ao tempo de hora/aula, e pode ser melhor interpretado como parte da categoria "Abordagem personalizada", pois varia de uma escola para outra. Assim, somente a segunda sub-categoria (período de tempo), relativo à proposição de tempo do programa, será discutido neste tópico.

A evidência mais clara da literatura geral sobre o tempo é que todo programa ou projeto deve ser planejado para o longo prazo. Como já destacado no presente estudo, em relação à capacitação comunitária e intervenções esportivas, as abordagens *shotgun*, ou de curto prazo, devem ser evitadas, pois não envolvem suficientemente a comunidade com as atividades propostas pela instituição (Vail, 2007).

Além disso, para Skinner, Zakus e Cowell (2008), a viabilidade de longo prazo é o ponto-chave para o sucesso dos desenvolvimentos da comunidade por meio de programas esportivos. Paralelamente, é necessário que a organização continue avaliando suas atividades, como sugerido por Cowell (2007):

> "Todo projeto esportivo em uma comunidade deve ser pensado no longo prazo e com seu financiamento pré-estabelecido; estes devem ser continuamente monitorados e avaliados e devem, em sua maior parte, ser oferecidos para os propósitos de oportunidade social e desenvolvimento social" (Cowell, 2007, p.25).

Essa afirmação também se correlaciona com o uso do esporte para criar desenvolvimento social, em vez de somente se concentrar no desempenho esportivo. Isso será apresentado mais adiante neste estudo, na seção 7.4.

Lembra-se, que este tópico não foi mencionado pelos participantes da Fundação EPROCAD, por isso não há discussão referente à esta fundação neste tópico.

6.3. Criação de Valor

Reunindo todas as informações já discutidas e explicadas no presente estudo, este tópico da presente dissertação tem como objetivo fazer sugestões finais, contemplando os resultados evidenciados e correlacionando com a revisão de literatura sobre inovação e a criação de valor social.

Este trabalho, que optou por trabalhar com a definição de inovação como uma mentalidade (Kuczmarski, 1996), sugere que ambas as instituições estudadas mudem sua mentalidade organizacional. Neste caso, sugere-se uma mudança para uma visão centrada no serviço ou *Service-Centered View* (SCV). Esta abordagem, que pertence a área do marketing, como o próprio nome diz, é focada na experiência dos serviços oferecidos. Esta visão implica em trazer propostas de valor para os seus clientes (Vargo e Luch, 2004). Dessa forma, esse tipo de visão entende a promoção de marketing como um processo de comunicação caracterizado pelo diálogo, simples como um método de perguntas e respostas, já que em geral, os clientes (que nesse caso podem ser as comunidades e as escolas), atualmente estão cada vez mais especializados e se relacionam de maneira diferente com o mercado (Vargo e Lush, 2004).

A fim de abordar esse novo tipo de cliente, é relevante que a organização entenda que a entrega de serviços, em geral, está se afastando do que é tangível, e se movendo em direção ao que é intangível. Antigamente, o foco dos serviços era entregar habilidades, informações e conhecimentos, e hoje, o foco deve estar em promover interatividade e manter relacionamentos contínuos. Essa visão também entende o cliente como uma fonte de inovação (BARZI; CORTELOZZI; MARSEGUERRA; ZOIA, 2015), conectando a inovação diretamente com a criação de valor.

Vargo e Lush (2008) afirmam que a visão do processo de criação de valor mudou de uma simples perspectiva de "*input-output*" (entrada-saída), onde não há relação com o cliente durante o processo de transformação do produto ou serviço, somente uma devolução do fornecedor do que foi pedido pela outra ponta (cliente), para uma relação de troca dinâmica, que inclui a cocriação de valor juntamente com os clientes e com outras partes interessadas (parceiros). Portanto, o estudo propõe uma abordagem a ser aderida pelas fundações chamada "Lógica do Serviço Dominante" ou *Service Dominant Logic*

(SDL). Nessa nova abordagem, entende-se que o valor não pode ser criado apenas por organizações (esportivas e demais), pois dependem de outros atores, como eventuais parceiros e os consumidores (WORATSCHEK; HORBEL; POPP, 2014). Portanto, o valor é criado sempre em redes que incluem o público-alvo. Para os autores, uma organização esportiva só pode criar a proposição de valor e não o próprio valor. Existem alguns passos em relação ao desenvolvimento do SDL. São estes:

- Identificar outras entidades que podem se beneficiar dessas competências;
- Cultivar relações que envolvam os consumidores no desenvolvimento customizado, compelindo de forma competitiva às necessidades especificas de cada cliente;
- Procurar feedback do mercado por análise de performance, a fim de aprender como melhorar o que está sendo oferecido.

Ou seja, a mentalidade centrada no serviço não é simplesmente orientada ao consumidor, mas é feito com a colaboração do cliente, tanto por feedbacks dos usuários, quanto pela colaboração e aprendizado por parte da própria organização para adaptar às necessidades de cada cliente. Assim, torna-se relevante que os gestores se conscientizem disso, a fim de desenvolverem estratégias de cocriação de valor e construção de marca (no caso da WHUF e da Fundação EPROCAD) em colaboração com outros atores da rede.

Tudo isso significa que as instituições estudadas por esta pesquisa poderiam trabalhar em um ecossistema de co-criação de valor com uma SCV, estabelecendo diferentes programas com parceiros distintos, dependendo dos recursos e necessidades de cada escola e comunidade. Além disso, estas poderiam fazer da promoção de marketing um diálogo, ajudando assim a construir um relacionamento sustentável com a comunidade. Segundo Woratschek, Horbel e Popp (2014), esse tipo de abordagem pode se desenvolver de duas formas principais: díade, quando a relação é construída entre a organização e outros atores, que podem ser do lado da oferta ou da demanda; ou tríades, a qual se aplica os dois programas estudados, quando as organizações (WHUF e Fundação EPROCAD) conectam clientes (escolas e comunidades) e recursos de outras partes interessadas (Premier League e empresas patrocinadoras) para criar valor.

6.4. Criação de Valor e Foco Social

Segundo Skinner, Zakus e Cowell (2008), os programas que tentam intervir nas comunidades tendem a obter mais sucesso quando usam o esporte como uma ferramenta de engajamento para benefícios sociais. Além disso, Crabbe et al. (2006) afirmam que é a adoção de um modelo de desenvolvimento pessoal e social que é de suma importância para os programas de inclusão social baseados no esporte, e não o próprio esporte. Desta forma, os programas devem manter o foco nas questões sociais e usar o esporte como uma ferramenta para engajar e atrair a comunidade, como enfatizado por Skinner, Zakus e Cowell (2008), quando dizem que a atração e o engajamento são a chave para o sucesso em programas de inclusão social. Para resumir, o esporte pode ser um meio para construir a capacidade comunitária e um caminho para educar e fornecer oportunidades (CRABBE et al., 2006).

Mais além, Skinner, Zakus e Cowell (2008) argumentam que o surgimento de programas de inclusão social, baseados em esportes, não devem minar a importância do desenvolvimento esportivo. Para isso, é preciso manter a sustentabilidade esportiva, evitando a abordagem tradicional, onde os programas são implementados nas comunidades sem entender realmente os valores daquele local, pensando somente no curto prazo, sem garantir que as pessoas envolvidas estejam de acordo com aquele programa (Vail, 2007). Ainda, é necessário agir de maneira cuidadosa, pois no caso da WHUF, como pertence a um clube esportivo, a fundação pode estar mais focada em oferecer o próprio esporte do clube (somente o futebol), em vez de identificar os grupos mais difíceis de atingir nas comunidades e interagir com eles. O objetivo deve ser oferecer um programa orientado para o alcance social, trabalhando junto com a comunidade para fornecer acesso ao esporte, de modo que este não seja o foco principal, mas um meio para um fim (SKINNER; ZAKUS; COWELL, 2008).

7. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo foi avaliar se os programas inovadores esportivos podem criar valor social, e isso tem se mostrado verdadeiro, como demonstrado pelos estudos de caso, onde todas as áreas investigadas tiveram um impacto positivo. Além disso, também foi verificado que o SHM pode ser melhorado, oferecendo um programa mais personalizado; realizando parcerias com instituições esportivas e

educacionais; fornecendo um serviço de longo prazo, com um tempo adequado e procurando sustentabilidade financeira. E o FE3T pode ser melhorado através de novas parcerias e um planejamento ideal de sustentabilidade financeira.

A principal contribuição deste estudo diz respeito às sugestões apresentadas na discussão. São elas: a mudança de mentalidade para uma SCV, a relevância da cocriação de valor, a importância dos programas esportivos para o desenvolvimento social e a implementação de um processo de baixo para cima (*bottom-up)*. O primeiro tópico, referente à mudança de mentalidade, requer que a WHUF e a Fundação EPROCAD entendam o marketing como um processo de diálogo, destacando a importância de ouvir o cliente (escolas e comunidades) como fonte de inovação, o que remete à segunda descoberta (cocriação de valor). Isso significa que as organizações não podem criar valor sozinhas, pois precisam de todos os atores envolvidos para fazê-lo. Essa afirmação também se relaciona com a revisão de literatura, que mostra que para uma organização ter sucesso na entrega de programas sociais, é preciso entender todos os ativos e necessidades da comunidade, levando o cliente ao centro da intervenção, promovendo iniciativas mais personalizadas, encontrando os parceiros certos e evitando intervenções de curto prazo.

Avançando, o presente estudo também sugere que ambas as fundações usem o esporte como uma ferramenta para atrair e engajar os jovens a fim de criar valor social. Isso implica em afastar-se da abordagem tradicional de desenvolvimento esportivo, que, como o termo sugere, está focada no desenvolvimento e/ou no desempenho do esporte. Além disso, conforme amplamente recomendado pela literatura, as duas fundações devem fornecer uma abordagem de baixo para cima (*bottom-up)* e tomar cuidado com as iniciativas de cima para baixo *(top-down)* as quais não se importam em buscar entender os ativos e as necessidades de cada comunidade. Não lidar com os problemas e necessidades das comunidades locais é um desperdício de recursos humanos e materiais, pois a literatura indica que os programas e projetos fornecidos por uma organização não se conectarão com as comunidades a que se destinam.

O trabalho árduo, diversas vezes enfrentado pelas organizações esportivas, está relacionado ao baixo engajamento de pessoas, por vezes deixadas às margens sociais. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi atuar juntamente a outros estudos por meio da pesquisa e inspeção, avaliando programas, para entender e articular o por que eles operam de uma maneira particular, assim contribuindo para o desenvolvimento organizacional e na capacitação da comunidade.

Em suma, o presente estudo indica que, de várias formas, o esporte é uma ferramenta útil para criar valor social, fomentar a capacidade comunitária e construir sustentabilidade. No entanto, para alcançar a capacitação das comunidades, é necessário que haja mais estudos nessa área, já que o tópico não é essencialmente um processo técnico neutro: trata-se também de política e talvez ideologia e estas, são mediadas por estruturas e processos. Dessa forma, mais estudos dariam maior sustentação para este tópico, fortalecendo as estruturas e os processos por elas desenvolvidos posteriormente, quando colididos eventualmente com questões políticas ou ideológicas. Além disso, o monitoramento e a avaliação devem formar um componente integral do programa, desde a sua concepção até a sua implementação, e devem contribuir para a base de evidências, que inclusive podem ser usadas posteriormente pelas organizações para captar recursos e patrocínios.

8. RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Do ponto de vista prático, este estudo recomenda que a WHUF e a Fundação EPROCAD continuem a enfatizar a inovação em sua busca por parcerias, a fim de atrair mais recursos para seus programas e campanhas e assim promover um relacionamento mais próximo com as escolas e comunidades. Do ponto de vista acadêmico, o presente estudo sugere que novos pesquisadores busquem estudar o tópico de inovação esportiva, pois ela pode fortalecer sua capacidade de desenvolver soluções adequadas para problemas sociais complexos, por meio de intervenções que usam o esporte. Ainda, para um aprofundamento neste mesmo tópico, seria de grande vália se pesquisas futuras comparecem outros projetos, de outros lugares e usassem métodos de análise (como entrevistas ou *focus group*) e amostras diferentes (como membros de uma comunidade ou estudantes).

9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Em primeiro lugar, os dados foram totalmente auto-relatados pelos coordenadores e diretores de cada escola, o que poderia resultar em certos vieses subjetivos. Nesse caso, suas respectivas visões podem não representar exatamente a extensão do impacto na capacidade em suas respectivas comunidades. Ainda, lembra-se que a ferramenta utilizada para envio do instrumento *(Google Form)* possui aspéctos limitadores,

principalmente no tocante a perguntas abertas, onde o entrevistado pode se sentir limitado para exrpessar suas opiniões de maneira escrita. Ainda em relação a amostra, o tempo de experiência dos gestores escolares que estão no mesmo cargo nas escolas do Brasil é relativamente pequeno, o que poderia atrapalhar na avaliação dos mesmos em relação aos projetos estudados. Em contrapartida, como gestores, eles devem ter um certo nível de conscientização sobre sua escola e o impacto dos programas fornecidos.

Em segundo lugar, todas as instituições estudadas nesta pesquisa são organizações sociais esportivas localizadas especificamente em Londres, na Inglaterra e em São Paulo, no Brasil. Portanto, os resultados devem ser interpretados com cautela ao considerar outras indústrias ou regiões.

A terceira questão diz respeito à avaliação de impacto, já que o maior desafio dos métodos de mensuração de impacto social é separar o impacto da causado por determinada ação, em comparação ao impacto consequente de causas intermitentes.

REFERÊNCIAS

ADAMS, R., BESSANT, J., PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v.8, 21–47. 2006.

ALMIRALL, E. CASADESUS-MASANELL, R. Open versus closed innovation: A model of discovery and divergence. **Academy of Management Review***,* v.65, n.1, 27-47, 2010

ATHERLEY, K. Sport, localism and social capital in rural Western Australia. **Geographical Research**, v.44, n.4, 348-360, 2006.

BARNES, S. Could sport and recreation opportunities be the glue which holds rural communities together**.** Paper presented at ISA **XIV World Congress of Sociology**, Montreal. July 26 - August 1, 1998.

BARZI, F., CORTELOZZI, F., MARSEGUERRA, G., ZOIA, M. Cooperative innovation: in quest of effective partners. Evidence from Italian firms. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v.17, 281-307, 2015.

BOMMERT, B. Collaborative innovation in the public sector. **International Public Management Review,** v.11, 15–33, 2010.

BRASIL. **Decreto 7.984/2013, de 08 de abril de 2013. Regulamenta a Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, seção 1, p. 5, 9 abr. 2013. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2013/decreto-7984-8-abril-2013-775702-publicacaooriginal-139449-pe.html. Acesso em: 21 de março de 2018.

BRASIL. **Lei no 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências**. Brasília, DF: Planalto, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9615consol.htm. Acesso em: 26/08/2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Desporto e lazer: exercício 2016. **Relatório Sistêmico de Fiscalização – FISC**. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Educação, da Cultura e do Desporto. 2017.

CAIRNDUFF, S. **Sport and recreation for Indigenous youth in the Northern Territory: scoping research priorities for health and social outcomes.** Darwin: Cooperative Centre for Aboriginal and Tropical Health and Australian Sports Commission, 2001.

CAMPANA, A. Agents of possibility: examining the intersections of art, education, and activism in communities. **A Journal of Issues and Research**. v. 52, n.4, 278-291, 2011.

CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H., DE MASSIS, A., FRATTINI, F., WRIGHT, M. The ability and willingness paradox in family firm innovation. **Journal of Product Innovation Management,** v.32, 310–318, 2007.

COWELL, J. **Sport and social capital in disadvantaged communities**. Canberra, ACT: The Winston Churchill Memorial Trust of Australia, 2007.

CRABBE, T. **Getting to know you: Engagement and relationship building**, First Interim National Positive Futures Case Study Research Report. 2005. Disponível em: http://www.dldocs.stir.ac.uk/documents/0607_YPSMPG11.pdf Acesso em: 8 de junho de 2018.

CRABBE, T., BAILEY, G., BLACKSHAWl, T., BROWN, A., CHOAK, C., GIDLEY, B., MELLOR, G., O'CONNOR, K., SLATERl, I., & WOODHOUSE, D. **Knowing the score. Positive futures case study research: Final report.** England: Home Office. 2006.

CRAIG, G. **Critical social policy**, London: Sage Publications. 2007.

CRESWELL, J. W., CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DARSØ, L. Innovation Competency — An Essential Organizational Asset. In: Høyrup S., Bonnafous-Boucher M., Hasse C., Lotz M., Møller K. (eds) **Employee-Driven Innovation**. London: Palgrave Macmillan, 2012.

DEL GIONE, M., MAGGION, V. Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firms networks: a global view. **Journal of Knowledge Management,** v.18, n. 5, 841-856, 2014.

DEPARTMENT FOR COMMUNITY DEVELOPMENT. **Contemporary literature on capacity building and the strengths perspective and good practice wisdom for the Capacity Building Strategic Framework 2005 to 2007**. Perth: Government of Western Australia, Department for Community Development, 2006.

EPROCAD. **Fundação EPROCAD.** Disponível em: http://www.eprocad.org.br/a-eprocad. Acesso em: 23 de setembro de 2019.

FAGERBERG, J. Schumpeter and the revival of evolutionary economics: An appraisal of the literature. **Journal of Evolutionary Economics,** v.13, 125–159, 2003.

FIELD, J. **Social capital**. London: Routledge, 2003.

FLEURY, F. A, CORAT, P., ARAUJO, A. C., ISABELLA, G., FELDMANN, P. R., CRUZ, A. C. C. Um "campo" de oportunidade para o patrocinador: um estudo sob a perspectiva da identidade social. **VII Encontro de Marketing da ANPAD**. Belo Horizonte, MG, 2016.

FONTANELLA-KHAN, J. Supply chain: 'Frugal engineering' heads push into manufacturing. **The Financial Times**, v.19, 2011.

FOOTBALL FOUNDATION. **Premier League & The FA Facilities Fund.** Disponível em: https://www.footballfoundation.org.uk/funding-schemes/premier-league-the-fa-facilities-fund/. Acesso em: 03 de setembro de 2019.

FRANKE, N., SHAH, S. How communities support innovative activities: An exploration of assistance and sharing among end-users. **Research Policy**, v.32, 157–178, 2003.

FRISBY, W., CRAWFORD, S., & DORER, T. Reflections on participatory action research: The case of low-income women accessing local physical activity services. **Journal of Sport Management,** v.11, 8-28, 1997.

GALATTI, L. R. **Esporte e clube sócioesportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de um estudo de caso em clube esportivo espanhol**. 2010. 305f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física da Universidade de Campinas. Campinas, 2010.

GJELSVIK, M. **Innovasjonsledelse. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap**. Innovation leadership. Leadership, innovation and entrepreneurship. Bergen: Fagbokforlaget. 2007.

GOPALAKRISHNAN, S. Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. **Journal of High Technology Management Research**, v.11, n.1, 137-153, 2000.

HARRIS, J. Civil society, physical activity and the involvement of sport sociologists in the preparation of physical activity professionals. **Sociology of Sport Journal,** v.15, 138-153, 1998.

HENDERSON, R., CLARK, K. Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, **Administrative Science Quarterly,** v.35, 9-30, 1990.

HIPP, C., GRUPP, H. Innovation in the service sector. **Research Policy**, v.34, 517–535, 2005.

HOEBER, L., HOEBER, O. Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization. **Journal of Sport Management**, v.26, 213–223, 2012.

KALSAAS, B. T., BUNK, B**. Service-based innovation**. *Norwegian innvoation research.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk, 2013.

KAY, T., BRADBURY, S. Youth sport volunteering: Developing social capital? **Sport, Education and Society**, v.14, n.1, 121–140, 2009.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis**, 2 ed., London: Sage Publications. 2004.

KUCZMARSKI, D. What is innovation? The art of welcoming risk. **Journal of Consumer Marketing,** v.13, 7 – 11, 1996

LEVERMORE R., BEACOM A. **Sport and international development,** London: Palgrave Macmillan. 2009.

LONDON SPORT. **Our history.** London: London Sport. Disponível em: https://londonsport.org/about-london-sport/ Acesso em: 03 de setembro de 2019.

MACHADO, J. R; ZEM, C. A. Marketing esportivo: um estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo. **Semead**. 2004.

MARKIDES, C. Disruptive innovation: In need of better theory. **Journal of Product Innovation Management,** v.23, 19–25, 2006.

MOORE, M., HARTLEY, J. Innovations in governance. **Public Management Review**, v.10, 3–20, 2008.

MOTA, A. L. C., NASSIF, V. N. J. Modelos de gestão do esporte educacional e governança no terceiro setor: o real, o possível e o ideal. **Podium. Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v.4, n.2, 2015.

MOWBRAY, M. Community capacity building or state opportunism? **Community Development Journal***,* v.40, n.3, 255–264, 2005.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. California: Sage, Publications, Inc., 2002.

OECD. **OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data** – Oslo Manual. Paris, 1995.

RATTEN, V. Sport innovation management: towards a research agenda. **Innovation**, v.18, n.3, 238-250, 2016.

RODRIGUES, M. C. Fim social, meios privados. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, v.53, n.1, 41-43, 1999.

RUNDH, B., GOTTFRIDSSON, P. Delivering sports events: The arena concept in sports from a network perspective**. Journal of Business & Industrial Marketing**, v.30, 785–794, 2015.

SALOMON, L. M, ANHEIER, H. K. **The International Classification of Nonprofit Organizations:** ICNPO-Revision 1, 1996. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 19. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

SANTOS, A., BORBA, C. A., RAMOS, I. C. A., SILVEIRA, L. C. L., GIANEZINI, M., MOURA, P. G. M., GIEHL, P. R. **Captação de recursos para projetos sociais.** Curitiba: Intersaberes, 2013.

SCHILLING, M. **Strategic Management of Technological Innovation**. NewYork: McGraw-Hill Education, 2016.

SCHULENKORF, N. Managing sport-for-development: Reflections and outlook, **Sport Management Review**, v.20, 243 – 251, 2017.

SCHULENKORF, N., SHERRY, E., ROWE, K. Sport-for-development: An integrated literature review. **Journal of Sport Management**, v.30, n.1, 22–39, 2016.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1934.

SKINNER, J., ZAKUS, D. H., EDWARDS, A. **Football communities: Research report.** Sydney: The Football Federation of Australia, 2005.

SKINNER, J., ZAKUS, D. H., COWELL, J. Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. **Sport Management Review**, v.11, n.3, 253–275, 2008.

SMITH, A. C., STEWART, B. The special features of sport: A critical revisit. **Sport Management Review,** v.13, n.1, 1–13, 2010.

SODRÉ, M. L. **Cultura organizacional e valores olímpicos: estudo de caso de uma ONG**. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SPORT ENGLAND. **About us**. Disponível em: https://www.sportengland.org/about-us/ Acesso em: 03 de setembro de 2019.

TÁLAMO, J. R. A Inovação Tecnológica como Ferramenta Estratégica. **Revista Pesquisa & Tecnologia FEI**, n. 23, 26-33, 2002.

TEDMANSON, D. Whose Capacity Needs Building? Open hearts and empty hands: Reflections on "capacity building" in remote communities. Paper presented at the **4th International Critical Management Studies Conference: Critique and Inclusivity**: Opening the Agenda, Cambridge, UK. 2005.

TEECE, D. J., JORDE, T. M. Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust. **Journal of Economic Perspectives**, v.4, n.3, 75-96, 1990.

THE ASPEN INSTITUTE. **Measuring community capacity building: A workbook-in-progress for rural communities**. Washinton: The Aspen Institute. 1996. Disponível em: https://www.aspeninstitute.org/publications/measuring-community-capacity-building/ Acesso em: 8 de junho de 2018.

THOMAS, D. A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. **American Journal of Evaluation,** v.27, n.2, 237-246, 2006.

THORPE, H., WHEATON, B. The Olympic Movement, action sports, and the search for Generation Y. In: Sugden, J., Tomlinson, A. **Watching the Olympics**. London: Routledge, pp. 182-200. 2011.

TJØNNDAL, A. Sport Innovation: developing a typology. **European Journal for Sport and Society**, v.14, n.2, 291-310, 2018

TJØNNDAL, A. Innovation for social inclusion in sport. In: RATTEN, V., FERREIRA, J. (eds.) **Sport Entrepreneurship and Innovation**, London: Routledge, 42–59, 2016.

TONTS, M. Competitive sport and social capital in rural Australia. **Journal of Rural Studies,** v.21, 137-149, 2005.

TONTS, M., AHTERLEY, K. Rural restructuring and the changing geography of competitive sport. **Australian Geographer**, v.36, n.2, 125-144, 2005.

TORFING, J., SØRENSEN, E., AAGAARD, P. Samarbejdsdrevet innovation i praksis: en Introduktion, **Samarbejdsdrevet innovation i praksis.** København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag. 2014.

TUBINO, M. J. G. **Estudos brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação**. Maringá: Eduem, 2010.

TUSHMAN, M., ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v.31, 439-465, 1986.

UHLIK, K. S. Partnership, step by step: A practical model of partnership formation. **Journal of Park and Recreation Administration***,* v.13*,* 13-24, 1995.

UNESCO. **Carta Internacional de Educação Física e Esporte da UNESCO**. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1978. Disponível em: http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002164/216489por.pdf. Acesso em: 26 de Agosto de 2019.

UTTERBACK, J. M. The Process of Technological Innovation Within the Firm. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 1, 75-88, 1971.

VAIL, S. E. Community development and sport participation**. Journal of Sport Management**, v.21, 571-596, 2007.

VAIL, S. E. Better together: Partnership building between recreation and sport leaders**. Recreation Canada**, v. 52*,* 11-14. 1993.

VANUCCI, L. H. T. **Estratégias para captação de recursos em organizações que trabalham com esporte educacional.** Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

VARGO, S., LUSH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing.** v.68, 1-17, 2004.

VARGO, S., LUSH, R. Service-dominant logic: continuing to evolution. **J. of the Acad. Mark. Sci**. v.36, 1 – 10, 2008.

VERGARA, S. **Projetos de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERITY, F. **Community Capacity Building – A review of the literature.** Adelaide: South Australian Department of Health, 2007.

VON HIPPEL, E. Innovation by user communities: Learning from open-source software. **Sloan Management Review**, v.42, n.4, 82-86, 2001.

WHUFC. **Community.** Disponível em: https://www.whufc.com/community Acesso em: 12 de abril de 2018.

WILLUMSEN, E., SIRNES, T., ØDEGÅRD, A. Innovasjon innen helse og velferd – sosial innovasjon, **Innovation in health – social innovation.** Bergen: Fagbokforlaget. (25–45). 2015.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v.31, 405–431, 1994.

WORATSCHEK H., HORBEL C., POPP B. The sport framework- a new fundamental logic for analyses in sport management, **European Sport Management Quaterly**, v.14, n.1, 6-24, 2014.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações.** 2 ed. São Paulo: Saraiva. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAKUS D., SKINNER J., EDWARDS A. Social capital in Australian sport, **Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics,** v.12, n.7, 986-998, 2009.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionnaire in English

Section 1

This first section will evaluate the impact of the programme at the school level.

1. How many children were reached by the programme?
2. How many of them were girls?
3. How was the attendance of the students during the programme?
4. Did the programme improve student´s performance at school level?

Section 2

This section will evaluate the impact of the programme at the community level

From 1 to 5, attest your level of agreement with the following statements "The School Hub Model programme provided…"

5. Expansion of diversity and inclusiveness in community participation.
6. Expansion of leadership base.
7. Strength individual skills.
8. Encouragement of shared understanding and vision.
9. Strategic community agenda.
10. Consistent and tangible progress toward goals.
11. The creation of effective community organisations and institutions.
12. The promotion of resource utilisation by the community.

Section 3

In this section we would like to hear your feedback on improving the programme.

13. In your opinion how the programme could be improved?
14. In your opinion, which are the main barriers to deliver the programme?
15. In your opinion, what are the risks this programme takes?
16. In your opinion, which type of partnerships do you think could help to develop the programme? Cite 3.

Section 4

This section only identifies the sample.

17. Please, type the name of your school.
18. What is your job position?
19. For how long have you been working in this position at this school?

Apêndice 2 - Questionário em português

Seção 1

Nesta primeira seção será avaliado o impacto do programa em nível escolar.

1. Quantas crianças foram atingidas pelo programa?
2. Quantas delas eram meninas?
3. Como foi o nível de presença dos alunos durante o programa?
    - Alta
    - Intermediária-Alta
    - Intermediária
    - Intermediária-Baixa
    - Baixa
4. O programa melhorou o desempenho do aluno no nível escolar?
    - Sim, para todos os estudantes.
    - Sim, para a maioria dos estudantes.
    - Sim, para metade dos estudantes.
    - Sim, mas para menos da metade dos estudantes.
    - Não.

Seção 2

Nesta seção será avaliado o impacto do programa em nível comunitário.

De 1 a 5, ateste seu nível de concordância com as seguintes declarações "O programa 'Futebol em 3 Tempos' promoveu..."

5. Expansão da diversidade e inclusão na participação da comunidade.
6. Expansão da base de liderança.
7. Fortalecimento das habilidades individuais.
8. Incentivo à compreensão e visão compartilhadas.
9. Agenda comunitária estratégica.
10. Consistente e tangível progresso em direção aos objetivos.
11. A criação de organizações e instituições comunitárias eficazes.
12. A promoção da utilização de recursos pela comunidade.

Seção 3

Nesta seção gostaríamos de ouvir sua opinião para melhorar o programa.

13. Em sua opinião, como o programa poderia ser melhorado?
14. Em sua opinião, quais são as principais barreiras para entregar o programa?
15. Em sua opinião, quais são os riscos que este programa apresenta?
16. Em sua opinião, que tipo de parcerias seriam relevantes para ajudar a desenvolver o programa? Cite três.

Seção 4

Esta seção apenas identifica a amostra.

17. Por favor, digite o nome da escola que trabalha.
18. Qual é o seu cargo?
19. Por quanto tempo você tem trabalhado nesta posição nesta mesma escola?

Apêndice 3 - Folha de Informação Sobre o Projeto de Pesquisa

PROGRAMAS INOVATIVOS E A CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL ATRAVÉS DO FUTEBOL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE FUNDAÇÕES NO BRASIL E REINO UNIDO

Folha de Informação do Projeto

O objetivo desta dissertação é desenvolver uma perspectiva teórica para entender os vínculos entre a inovação no esporte e a criação de valor social no processo de construção de capacidade comunitária, por meio de uma comparação de programas similares que ocorrem em fundações no Brasil e no Reino Unido. Serão feitos estudos de caso para ilustrar o objetivo proposto, envolvendo programas inovativos com finalidades sociais das seguintes fundações: WHUF (organização britânica) e a Fundação EPROCAD (organização brasileira).

O questionário deve ser preenchido pelos gestores escolares das escolas que participam dos programas SHM e FE3T. As descobertas da pesquisa farão parte de uma dissertação de mestrado. Todos os participantes da pesquisa receberão uma cópia complementar do relatório final. Qualquer informação individual será tratada como estritamente confidencial e somente um resumo das respostas recebidas será publicado.

Apêndice 4 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PROGRAMAS INOVATIVOS E A CRIAÇÃO DE VALOR SOCIAL ATRAVÉS DO FUTEBOL: UMA COMPARAÇÃO ENTRE FUNDAÇÕES NO BRASIL E REINO UNIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
(ser preenchido depois da leitura da Folha de Informação do projeto)

Por favor, assinale os espaços abaixo.

O objetivo e detalhes deste estudo foram explicados para mim. Entendo que este estudo foi elaborado para aprofundar o conhecimento científico e que todos os procedimentos foram aprovados pelo Subcomitê de Aprovação de Ética. ☐

Li e entendi a folha de informação e este formulário de consentimento. ☐

Eu tive a oportunidade de fazer perguntas sobre minha participação nesta pesquisa. ☐

Entendo que não tenho nenhuma obrigação de participar do estudo, tenho o direito de desistir deste estudo em qualquer estágio por qualquer razão, e não serei obrigado a explicar minhas razões para retirar. ☐

Eu concordo em participar deste estudo. ☐

Uso da informação

Entendo que todas as informações pessoais que eu forneço serão tratadas com estrita confidencialidade e serão mantidas anônimas e confidenciais para os pesquisadores ☐

Entendo que as cotações anônimas podem ser usadas em publicações, relatórios, páginas da Web e outras finalidades de pesquisa. ☐

Eu concordo que os dados anônimos que eu forneço sejam arquivados com segurança em um repositório de dados no final do projeto. ☐

Eu concordo em atribuir os direitos autorais que possuo em qualquer material relacionado a este projeto para [Julia Salazar]. ☐

_____	_____	_____
[Por favor, escreva seu nome aqui]	Assinatura	Data
_____	_____	_____
Pesquisadora [Julia Salazar]	Assinatura	Data

Apêndice 5 - Questionnaire Guide

Question 5. ***Expansion of diversity and inclusiveness in community participation:***
Increasing the number of students participating in different types of activities and decisions at the school level.

Question 6. ***Expansion of leadership base:***
Increasing the students' chance to get skills and to practice and learn leadership.

Question 7. ***Strength individual skills:***
Increasing the students' development of new skills and expertise.

Question 8. ***Encouragement of shared understanding and vision:***
Creating a vision of the best community future.

Question 9. ***Strategic community agenda:***
When the Foundation and the school consider changes that might come in the future and plan together, the result is a strategic community agenda.

Question 10. ***Consistent and tangible progress toward goals:***
The community turns plans, previously established with the Foundation, into results.

Question 11. ***The creation of effective community organisations and institutions:***
The institutions are run well and efficiently.

Question 12. ***The promotion of resource utilisation by the community:***
The community is selecting and using resources (human or material) in an efficient way.

Apêndice 6 - Guia para preenchimento do questionário

Questão 5. ***Expansão da diversidade e inclusão na participação da comunidade:***
Aumentar o número de alunos que participam de diferentes tipos de atividades e decisões no nível escolar.

Questão 6. ***Expansão da base de liderança:***
Aumentar a chance de os alunos adquirirem habilidades, praticarem e aprenderem liderança.

Questão 7. ***Fortalecimento de habilidades individuais:***
Aumentar o desenvolvimento dos alunos em relação a novas habilidades e conhecimentos.

Questão 8. ***Incentivo à compreensão e visão compartilhadas:***
Criar uma visão de melhor futuro para a comunidade.

Questão 9. ***Uma agenda comunitária estratégica:***
Quando a fundação e a escola consideram mudanças que podem ocorrer no futuro e as planejarem juntas, o resultado é uma agenda comunitária estratégica.

Questão 10. ***Consistente e tangível progresso em direção a metas:***
A comunidade transforma planos previamente estabelecidos juntamente com a organização em resultados.

Questão 11. ***A criação de organizações e instituições comunitárias eficazes:***
As instituições funcionam bem e eficientemente.

Questão 12. ***A promoção da utilização de recursos pela comunidade:***
A comunidade está selecionando e usando recursos (humanos ou materiais) de maneira eficiente.