



RELATO TÉCNICO DE UM PROJETO SOCIAL ESPORTIVO DE SUCESSO NA CIDADE DE SÃO PAULO

LEANDRO CARLOS MAZZEI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
leandromazzei@usp.br

ALEXANDRE TRAVERZIN

Associação Brasileira dos Profissionais de Educação Física e Esporte
alexandre@esporte escolar.org.br

CLAUDSON LINCOLN BEGGIATO BEGGIATO

ETEC de Esportes Curt Walter Otto Baumgart - Centro Paula Souza
lincolnbeggiato@gmail.com

LUCAS CARDOSO DOS REIS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
lucas@lucasreis.com.br

LUIZ CARLOS DELPHINO DE AZEVEDO JÚNIOR

Associação Brasileira dos Profissionais de Educação Física e Esporte
luizdelphino@gmail.com

Este relato técnico só foi possível de ser realizado pois teve apoio da Associação Brasileira dos Profissionais de Educação Física e Esporte, Secretaria de Esporte, Lazer e Juventude do Estado de São Paulo, ETEC de Esportes Curt Walter Otto Baumgart e Centro Paula Souza. .



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

RELATO TÉCNICO DE UM PROJETO SOCIAL ESPORTIVO DE SUCESSO NA CIDADE DE SÃO PAULO

Resumo

O Esporte tem sido argumento para a elaboração de Projetos Sociais, no sentido que atividades esportivas podem proporcionar diversos benefícios para determinada população. O objetivo deste relato técnico foi descrever o contexto, idealização e principalmente a fase de execução e respectivos ajustes realizados em Projeto Social Esportivo de sucesso através de uma pesquisa ação. A Gestão de Projetos, desde que bem executada, pode contribuir significativamente com a implementação e execução de Projetos Sociais. Foi o que se identificou com o projeto ETEC na Comunidade, que está contribuindo significativamente com a transformação da população que atende. Espera-se que este projeto continue e seja um exemplo de que boas iniciativas podem existir a partir do envolvimento de órgãos públicos, instituições educacionais; associações de classe e profissionais capacitados.

Palavras-chave: Projetos Sociais; Esporte; Gestão de Projetos;

Abstract

The Sport has been argument for the development of social projects in the sense that sports activities can provide many benefits to a population. The objective of this technical report is to describe the context, the idealization, the adjustments and the implementation of one Sports Social Project through an action research. The Project Management, if well executed, can contribute significantly to the implementation and execution of social projects. It was identify that the “ETEC in Community” project is contributing significantly to the transformation of the local population. It is hope that this project continue and it can be an example of good initiatives from the involvement of government agencies, educational institutions; associations and trained professionals.

Keywords: Social Projects; Sport; Project Management.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Introdução

Ao longo do tempo, a Gestão de Projetos vem recebendo a atenção de diversas áreas, abrangendo tanto o conhecimento do campo teórico como atividades do campo técnico (Biancolino, Knies, Maccari, & Rabechini Jr, 2012; Söderlund, 2004). A razão desta tendência é que a Gestão de Projetos envolve uma série de características, como por exemplo a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas gerenciais, que podem ser transferidas para qualquer segmento (Van Der Merwe, 2002).

Um segmento que se utiliza dos princípios da Gestão de Projeto é a área social, através do gerenciamento de Projetos Sociais (Bresnen, Edelman, Newell, Scarbrough, & Swan, 2003; Scornavacca Jr, Becker, & Caravantes, 1998). Projetos Sociais visam alterar a realidade do ambiente onde são implementados, pois intervêm em problemas sociais presentes em uma parcela considerável de uma população (Cotta, 1998). Este tipo de proposta possui certa complexidade, pois Projetos Sociais geralmente possuem uma série de expectativas de diferentes *stakeholders*, dentre eles o poder público, seus financiadores, seus parceiros e a comunidade que se beneficia dos projetos (Coelho, 2004).

Somando-se a este fato, apesar do uso do termo Projeto em diversas iniciativas, a utilização de conhecimentos básicos da Gestão de Projetos acaba por ser deficitária em grande maioria dos Projetos Sociais existentes, pois ainda existe uma estrutura de voluntariado nesses empreendimentos e uma organização. Não desprezando ou desmerecendo a benevolência do serviço voluntário, mas há que se reconhecer que muitas pessoas, ao prestarem um serviço não-remunerado para um projeto, tendem a pecar no comprometimento e na qualidade do mesmo. (Ávila, 2001; Scornavacca Jr et al., 1998).

No Brasil os motivadores para a criação de Projetos Sociais são vários, como problemas sociais relacionados com a falta de educação e precariedade em serviços de saúde, dentre outros. No início da década de 2000, uma série de grandes eventos esportivos internacionais foram organizados no país, principalmente aqueles que envolvem as disputas de diversas modalidades esportivas. Foram realizados os Jogos Sul-americanos em 2002, seguido dos Jogos Pan-Americanos em 2007 e os Jogos Mundiais Militares em 2011. Estão programados ainda os Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2016 e as Universíades em 2019. Conseqüentemente o Esporte tem sido argumento para a elaboração de Projetos Sociais, no sentido que através de atividades esportivas determinada população tenha maiores possibilidades de educação, de saúde e outros benefícios que o Esporte pode proporcionar. Até mesmo nos cadernos de legados dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016 são projetados ganhos de desenvolvimento social (Brasil - Ministério do Esporte, 2009).

Políticas Públicas de Esporte devem ter alguns itens essenciais para o seu desenvolvimento: (1) Estruturas e instalações esportivas para serem desenvolvidos programas de prática esportiva; (2) contar com o apoio de organizações esportivas, como secretarias públicas, federações, clubes e associações de classe e (3) Programas pedagogicamente bem planejados e executáveis, condizentes com a realidade e expectativa do público alvo. (Carvalho, 2014). Projetos Sociais Esportivos seguem o mesmo princípio, adicionando-se que deve existir envolvimento do projeto com a população beneficiada (Gohn, 2004) e uma boa interlocução entre os stakeholders financiadores e executores dos projetos (Coelho, 2004). Possivelmente podem existir outros fatores relacionados com a especificidade do projeto.

Neste sentido, o objetivo deste texto é apresentar um relato técnico de um Projeto Social Esportivo, descrevendo o seu contexto, idealização e principalmente a fase de execução, além dos respectivos ajustes realizados que levaram o projeto ao sucesso, tanto pelos seus números quanto pela sua importância diante da comunidade beneficiada.



2. Referencial Teórico

2.1. Gestão de Projetos e Projetos Sociais

Projetos podem ser definidos como um empreendimento com objetivos mensuráveis, que se utiliza de recursos humanos, financeiros e materiais, buscando o alcance de metas de acordo com o cronograma de prazos, além de seguir um conjunto de características e requisitos (escopo) para que seu produto final seja entregue. Durante o projeto, é necessária a utilização de métodos de controle, justificados pela busca por qualidade no empreendimento (Santos & Piscopo, 2013).

A Gestão de Projetos é uma área de conhecimento utilizada tanto por instituições acadêmicas como por organizações de diferentes segmentos (Söderlund, 2004). Quanto a sua origem, a Gestão de Projetos vem da necessidade existente em algumas áreas em que a questão dos custos, prazos e escopo são bem definidos, como a área da construção civil, por exemplo (Kerzner, 2006). Atualmente, a sua utilização é disseminada em uma ampla gama de situações, pois suas características básicas podem ser encontradas em qualquer atividade gerencial. Envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas para que as atividades do projeto atendam ou excedam as necessidades e expectativas das partes interessadas (PMI - Project Management Institute, 2008).

Se for realizado uma pesquisa com o termo Projeto, serão identificadas inúmeras utilizações, com diferentes conceitos e em diferentes áreas. Existem Projetos Educacionais, Projetos de Governo, Projetos Ambientais, Projetos Arquitetônicos, etc. Apesar de diferenças, na maioria dos casos todos seguem alguns princípios comuns, que são um conjunto específico de operações destinadas em atingir um objetivo particular. Por outro lado, em cada segmento existe a necessidade de se identificar características importantes para o gerenciamento de projetos (PMI - Project Management Institute, 2008).

No caso dos Projetos Sociais, o seu conceito é baseado nas contribuições que as iniciativas neste sentido podem proporcionar (Coelho, 2004). Projetos Sociais buscam transformar uma realidade, suprimindo uma carência específica ou alterar uma situação-problema de determinado local e sua população (Cotta, 1998). A princípio, a Gestão de Projetos Sociais era feita por organizações do Terceiro Setor, a partir de envolvimento voluntários (Scornavacca Jr et al., 1998), mas no decorrer dos anos, percebe-se que a idealização e gerenciamento de projetos com cunho social estão presentes em setores governamentais, em organizações privadas e com uma estruturação que envolve o trabalho de profissionais capacitados em uma determinada função (Coelho, 2004).

Os objetos de atuação de Projeto Sociais podem ser variados, mudando de acordo com o ambiente em que serão executados. Podem focar a melhora da formação educacional de crianças de uma comunidade, ou o atendimento de saúde em determinado local. Desde que bem gerenciados e sem interesses distorcidos, as possibilidades dos Projetos Sociais são inúmeras e, independente do foco ou a estratégia utilizada, causam um efeito multiplicador no sentido de proporcionarem transformações na vida das pessoas que se beneficiam destas iniciativas.

2.2. Projetos Sociais Esportivos

O Esporte é um dos principais fenômenos sociais e uma das maiores instituições do planeta. Considerando suas manifestações educacionais, de alto rendimento ou de lazer, o Esporte pode ser considerado um dos principais elementos da indústria cultural contemporânea, matéria prima dos meios de comunicação e uma das formas de ascensão social para inúmeros jovens em condições sociais desfavoráveis (Rubio, 2002).



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Desde que bem estruturado e metodologicamente adequado, o Esporte pode proporcionar a socialização, o aprimoramento motor, o desenvolvimento cognitivo, o respeito às regras, a valorização da cooperação e uma série de outros benefícios e valores principalmente para crianças e jovens (Böhme, 2011; Rubio, 2009; Souza & Mezzadri, 2009; Unesco, 2013). Já no caso de adultos, o Esporte pode ser visto como uma atividade física, proporcionando uma série de benefícios relacionados com a saúde do indivíduo (Saba, 2001; Weineck, 2003). Em síntese, independente da faixa etária, é provado por inúmeros estudos que as atividades esportivas são fomentadores educacionais e uma excelente ferramenta preventiva contra os males do sedentarismo (Kasznar & Graça, 2012; Unesco, 2013; Weineck, 2003).

A partir da década de 2000, uma série de grandes eventos esportivos internacionais foram organizados no Brasil. Foram realizados os Jogos Sul-americanos em 2002, os Jogos Pan-Americanos em 2007 e os Jogos Mundiais Militares em 2011, sendo que ainda estão por serem realizados os Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2016 no Rio de Janeiro e as Universíades em 2019 em Brasília. Os eventos acabaram por impulsionar os investimentos governamentais no Esporte (Meira, Bastos, & Böhme, 2012), o interesse da iniciativa privada por patrocínio esportivo (Mazzei, Yamamoto, Cury, & Bastos, 2014) e potencializaram os argumentos para a existência de Projetos Sociais Esportivos (Figueira, 2008).

Para que a população tenha interesse pela prática esportiva oferecida por um Projeto Social Esportivo, não basta apenas o aumento de recursos financeiros. É necessário uma estrutura e organização integrada entre diversos órgãos (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, & Shibli, 2006). Ainda não foram identificados fatores essenciais para que Projetos Sociais Esportivos tenham êxito, mas partindo da premissa que são semelhantes com as iniciativas governamentais no Esporte e com a maioria dos Projetos Sociais, pode-se afirmar que as premissas para a realização destes tipos de projetos são (1) Estrutura e instalações esportivas para serem desenvolvidos programas de prática esportiva; (2) contar com o apoio de organizações esportivas, como secretarias públicas, federações, clubes e associações de classe; (3) Programas pedagogicamente bem planejados (Carvalho, 2014), adicionando-se que deve existir envolvimento do projeto com a população beneficiada (Gohn, 2004) e uma boa interlocução entre os *stakeholders* idealizadores, financiadores e executores dos projetos (Coelho, 2004).

A partir destes conceitos, será apresentado neste relato técnico a descrição de um Projeto Social Esportivo, partindo de sua contextualização e idealização, até a sua fase de execução e respectivos ajustes realizados que levaram o projeto a ter sucesso em números de atendimento e na aceitação pela comunidade beneficiada.

3. Metodologia

A metodologia deste relato técnico é pesquisa-ação, segundo os conceitos de Thiollent (2009). A Pesquisa-ação é uma metodologia que favorece as discussões e a produção cooperativa de conhecimentos específicos sobre a realidade vivida, a partir da perspectiva de diversas partes envolvidas (Molina & Garrido, 2010).

Neste trabalho, será considerada apenas a fase de diagnóstico que compõe a pesquisa-ação, não com o objetivo de identificar neste momento situações problemas, mas sim com a intenção de descrever as ações realizadas na execução de um projeto. Para isso, este relato técnico teve como autoria o supervisor, do diretor do espaço e de membros da instituição que idealizou o Projeto Social Esportivo em questão.



4. Resultados Obtidos e Análise

4.1. Contextualização do Projeto Social Esportivo

Em meados do final do ano de 2009, se iniciou o processo de urbanização da Favela Chácara Bela Vista, localizada na margem direita da Marginal Tietê, próxima a Ponte Aricanduva e na altura do bairro Parque Novo Mundo da Zona Norte da cidade de São Paulo. Aproximadamente 1.600 famílias deixaram o local e foram realocadas em conjunto habitacional ao lado, organizado pela CDHU (Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano). No local da Chácara Bela Vista e dando continuidade ao projeto de urbanização foi construído a primeira Escola Técnica (ETEC) voltada para cursos esportivos.

A ETEC de Esportes Curt Walter Otto Baumgart foi idealizada pelo Centro Paula Souza para capacitar profissionais (principalmente jovens) para auxiliar a monitorar a prática de atividades esportivas, além de enfatizar a importância do esporte como fator de integração comunitária e inclusão social. O projeto arquitetônico foi desenvolvido por Ruy Ohtake e possui 05 quadras (01 de vôlei de areia, 02 poliesportivas, 02 de tênis), 02 campos para futebol *society*, 01 pista de atletismo não oficial, pista para corrida e caminhada, 01 ginásio poliesportivo e salas para as aulas práticas (Figura 1).



Figura 1: Imagens do local do Projeto Social Esportivo objeto de estudo deste relato técnico.

Todas as instalações foram projetadas para a formação dos alunos da ETEC. Entretanto, tanto no início das obras em 2010 como no momento de inauguração em 2013, o poder público prometeu à comunidade da Chácara Bela Vista (agora residindo em frente às instalações) a utilização dos espaços para a prática esportiva e lazer da população local.

Para uma boa utilização das instalações pela comunidade, foi idealizado um Projeto Social Esportivo, denominado ETEC na Comunidade. A proposta do projeto foi planejada pela Associação Brasileira dos Profissionais de Educação Física e Esporte (ABRAPEFE), e teve apoio da Secretaria de Esporte, Lazer e Juventude (SELJ) do Estado de São Paulo e do próprio Centro Paula Souza, instituição vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo.

4.2. Proposta do Projeto

O projeto foi aprovado em 2013 e sua execução se deu em 2014. Como produto final, foram delineados pelo projeto a oferta de atividades esportivas para a comunidade. A proposta contemplou o oferecimento de atividades esportivas estruturadas, com o foco educacional para o público infantil e na saúde e lazer para o público adulto. Para que o projeto proporcionasse



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

uma real transformação social na vida das pessoas da comunidade, foram planejados além das práticas esportivas, atendimento médico e acompanhamento educacional para crianças e jovens.

Assim, foram planejadas as seguintes atividades, definidas a partir dos espaços existentes e da respectiva disponibilidade dos mesmos, não se sobrepondo ao horário de aula dos alunos da ETEC:

- Turmas fixas de atletismo, esportes de quadra, futebol, rugby, tênis de campos e judô com foco formativo educacional para crianças e jovens;
- Corrida e caminhada, ginástica e atividades esportivas com o objetivo de saúde e bem estar para o público adulto, principalmente da melhor idade;
- Acompanhamento educacional para crianças e jovens;
- Atendimento médico de diagnóstico e avaliação preventiva para todos os matriculados no projeto.

Para que as atividades fossem organizadas e tivessem a qualidade esperada, foram contratados pelo projeto uma série de profissionais capacitados e qualificados. Ao todo foram 03 profissionais de educação física para supervisão do projeto e interlocução com os idealizadores do projeto (ABRAPEFE, SELJ e ETEC), 19 professores de educação física, 06 profissionais administrativos, 01 médico, 02 auxiliares de enfermagem e 02 pedagogos. Além da compra de inúmeros materiais que viabilizassem todas as atividades citadas.

Todas as características descritas no planejamento do projeto estavam condizentes com os conceitos de Carvalho (2014): (1) Estrutura e instalações esportivas para serem desenvolvidos programas de prática esportiva; (2) contar com o apoio de organizações esportivas, como secretarias públicas, federações, clubes e associações de classe; (3) Programas pedagogicamente bem planejados e de acordo com a realidade e expectativa do público alvo. Outro item identificado foi a preocupação com a interlocução entre os stakeholders idealizadores e executores dos projetos (Coelho, 2004).

4.3. Execução do Projeto e descrição de ajustes

Para que o projeto tivesse uma implementação efetiva, foram utilizadas três estratégias simultâneas.

Primeiro: comunicação pessoal com os adultos em melhor idade e oferecimento de atividades para este público. Os adultos em melhor idade (avós, avôs, tios, tias, etc., entre 55 e 65 anos) se enquadram em um perfil interessante para o projeto, pois geralmente cuidam dos netos nos contra turnos escolares e conscientizam da importância de projetos sociais para a comunidade. Quando se oferece serviços de qualidade, que normalmente não existem na vida destas pessoas, acontece um efeito multiplicador no sentido que a “propaganda” interpessoal é potencializada para a valorização de um projeto com este propósito. Em um espaço de 6 meses, houve a adesão de 415 adultos em atividades de corrida ou caminhada e atividades de ginástica. Após estabelecimento do projeto e de sua proposta, foram abertas atividades esportivas para adultos, somando mais 111 matrículas, chegando então a um total de 526 adultos participantes deste Projeto Social Esportivo.

Segundo: uma massificação das atividades esportivas e intensa conscientização sobre o projeto para o público infantil. A ideia de massificação esportiva veio em razão da seguinte problematização e pode ser considerado um ajuste do projeto idealizado. Se fossem oferecidas para crianças e jovens atividades esportivas com horário fixo, provavelmente grande parte da procura seria pelo futebol, deixando as outras atividades como atletismo, esportes de quadra, rugby, tênis de campos e judô com baixa adesão. Para solução desta questão, foi implementado uma proposta de “Escola de Esportes”. A proposta deste modelo de fomento esportivo parte do princípio em que se deve dar a oportunidade de conhecer para que depois aconteça



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

aprofundamento. Assim, crianças e jovens vivenciam várias atividades esportivas para depois optarem por uma atividade esportiva para ser praticada com maior dedicação. Este conceito de “Escola de Esportes” é baseado nos modelos da Alemanha de “Sportschule”, do Esporte Clube Pinheiros com o Centro de Aprendizado Desportivo (CAD), do Club Athletico Paulistano com a “Escola de Esportes do CAP”, Minas Tênis Clube com a “Escola de Esportes do MTC” e de diversos outros exemplos. É um modelo utilizado por países que possuem sucesso esportivo internacional e de clubes que fomentam os esportes Olímpicos no país (Böhme, 2011).

Após 3 meses vivenciando todos os esportes, crianças e jovens matriculados na Escola de Esportes puderam escolher mais uma prática para se dedicarem com mais afinco. Essa estratégia teve suas dificuldades no início da implementação, pois foi uma quebra de paradigmas contra a mono cultura esportiva do futebol no Brasil. Diversas crianças e jovens perderam o interesse no projeto, mas aos poucos, com o trabalho pedagógico de qualidade dos professores e entendimentos deste público sobre a proposta, os números de matrículas aumentaram consideravelmente, chegando em 817 adesões depois de 6 meses. Também foram oferecidas atividades de acompanhamento educacional para crianças e jovens no contra turno escolar, com a adesão de 76 indivíduos nesta proposta. Ao todo, após 6 meses de projeto, fizeram matrícula nas atividades do Projeto ETEC na Comunidade, 893 crianças e jovens de 6 aos 17 anos de idade.

A terceira estratégia foi a realização de eventos culturais e oficinas esportivas pontuais para fidelização do público. Em um espaço de 6 meses foram realizados diversos eventos e oficinas: Gincana da Páscoa, Oficina de Capoeira, Comemoração do dia das Mães, Festa Junina, Vivência em Tirolesa, Oficina de Rugby, Oficina de Futebol, Festa do Amigo, Festival de Judô e Festival de Voleibol. Essa última estratégia foi essencial para que a comunidade confiasse na proposta, pois se entendeu que o projeto teve seu objetivo focado na melhora da condição social do público local, sem outros tipos de interesses.

Todas as estratégias estão de acordo com o item 3 de Carvalho (2014), que afirma como condição para a realização de boas práticas de gestão em projetos esportivos a necessidade de existência de programas pedagogicamente bem planejados.

Além das 3 estratégias, todos os profissionais envolvidos foram orientados pelos supervisores para a realização de um atendimento de qualidade e bom tratamento pessoal com o público do projeto. Somando-se a este fato, sempre que possível foram ouvidas as opiniões, positivas e negativas, da comunidade. Atendendo assim os conceitos de Gohn (2004), que afirma que para um bom desenvolvimento de projetos sociais deve existir envolvimento da população beneficiada com o projeto.

A Figura 2 resume qual foi a evolução dos matriculados no projeto ETEC na Comunidade em seus 6 primeiros meses de existência.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

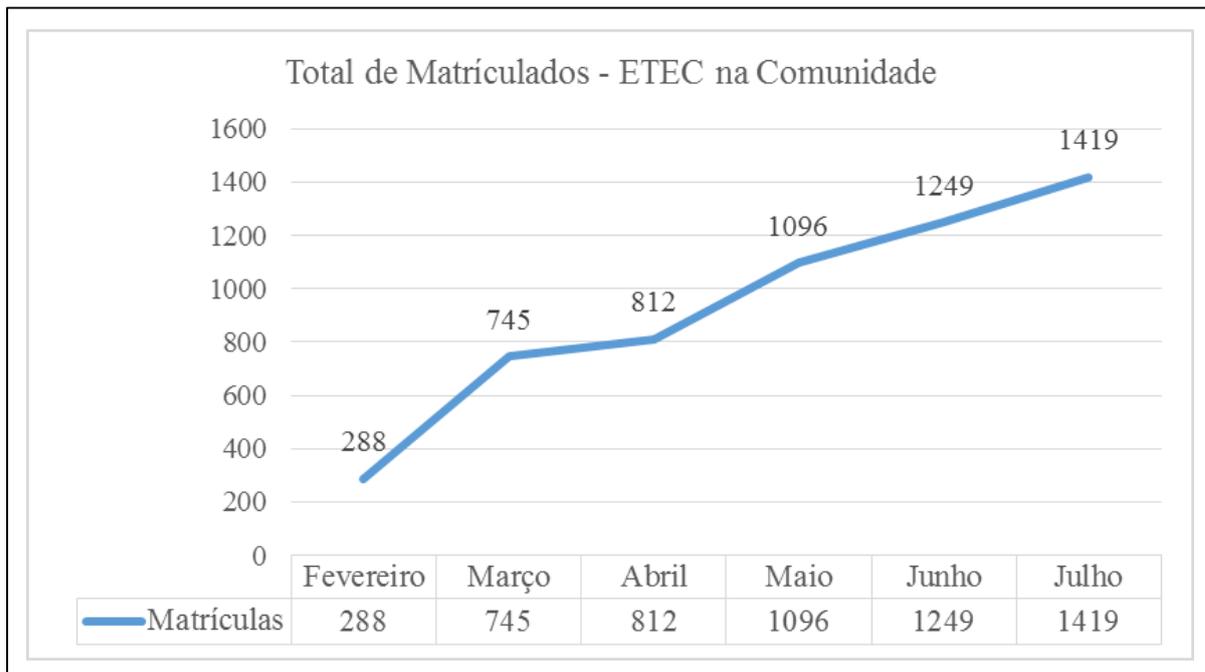


Figura 2: Número de matriculados no Projeto ETEC na Comunidade.

5. Considerações finais

O Brasil passa por um momento propício para o investimento no Esporte. Por outro lado, apenas com projetos efetivos as iniciativas terão a possibilidade de desenvolvimento em longo prazo. A Gestão de Projetos, desde que bem executada, pode contribuir significativamente com a implementação e execução de Projetos Sociais. Neste relato técnico foi descrito um exemplo de boas práticas relacionadas com a execução de um Projeto Social Esportivo. Se houver continuidade nesta iniciativa, é possível que em um futuro próximo se tenha a descoberta de medalhistas Olímpicos e campeões Mundiais em esportes como atletismo, rugby, judô, tênis, futebol, e esportes de quadra. Mesmo que os resultados esportivos não apareçam, o projeto ETEC na Comunidade está contribuindo significativamente com a transformação da população que atende, pois é pautado em princípios educacionais e visa a uma melhor qualidade de vida de adultos, crianças e jovens que frequentam suas atividades. Espera-se que este projeto continue e seja um exemplo de que boas iniciativas podem existir a partir do envolvimento de órgãos públicos, associações de classe e profissionais capacitados.

Referências

- Ávila, C. M. de. (2001). *Gestão de Projetos Sociais*. São Paulo: Associação de Apoio ao Programa Capacitação Solidária.
- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr, R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão E Projetos*, 3(2), 294–307.
- Böhme, M. T. S. (2011). *Esporte Infantojuvenil: Treinamento a Longo Prazo - Teoria e Prática*. São Paulo: Phorte.
- Brasil - Ministério do Esporte. (2009). *Caderno de Legados Social*. Brasília: Ministério do Esporte. Retrieved from <http://www.esporte.gov.br/arquivos/rio2016/cadernoLegadosSocial.pdf>



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003). Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, 21(3), 157–166.
- Carvalho, M. J. (2014). O desporto como matéria de interesse público: da lei à realidade. In *XV Congresso de Ciência do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa. Mesa Temática de Lazer: políticas públicas e sociedade*. Recife: Revista Portuguesa de Ciências do Desporto.
- Coelho, M. Q. (2004). Indicadores de Performance para Projetos Sociais: a perspectiva dos stakeholders. *Revista Alcance*, 11(3), 423–444.
- Cotta, T. C. (1998). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista Do Serviço Público*, 49(2), 103–124.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215.
- Figueira, J. (2008). Gestão de projetos esportivos e sociais. In A. Oliveira & G. Perim (Eds.), *Fundamentos metodológicos do Programa Segundo Tempo* (pp. 47–62). Brasília: Ministério do Esporte.
- Gohn, M. da G. (2004). Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde E Sociedade*, 13(2), 20–31.
- Kasznar, I. K., & Graça, A. S. (2012). *A Indústria do Esporte no Brasil* (2ª ed.). São Paulo: M.Books do Brasil Editora.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de Projetos*. Porto Alegre: Bookman. Retrieved from http://books.google.com.br/books?id=Xe3yFG_81_UC
- Mazzei, L. C., Yamamoto, P. Y., Cury, R. L., & Bastos, F. da C. (2014). Possíveis legados de Eventos Esportivos Internacionais: o caso dos patrocínios no esporte Olímpico brasileiro. *Lecturas Educación Física Y Deportes*, 19(195), 1–1.
- Meira, T. de B., Bastos, F. da C., & Böhme, M. T. S. (2012). Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Física E Esporte*, 26(2), 251–262.
- Molina, R., & Garrido, E. (2010). A produção acadêmica sobre Pesquisa-Ação em Educação no Brasil: mapeamento das dissertações e teses defendidas no período 1966-2002. *Formação Docente*, 2(2), 27–40.
- PMI - Project Management Institute. (2008). *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projectos (Guia PMBOK)*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Rubio, K. (2002). Do Olimpo ao Pós-Olimpismo: Elementos para uma reflexão sobre o esporte atual. *Revista Paulista de Educação Física*, 16(2), 130–143.
- Rubio, K. (2009). *Esporte, Educação e Valores Olímpicos*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Saba, F. (2001). *Aderência à prática do exercício físico em academias*. Barueri: Manole.
- Santos, T. do C. S., & Piscopo, M. R. (2013). Gestão de Projetos: evolução do conhecimento nos eventos científicos na área de administração e engenharia da produção no Brasil. In *II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II SINGEP)* (pp. 1–16). São Paulo: Universidade Nove de Julho de São Paulo.
- Scornavacca Jr, E., Becker, J. L., & Caravantes, G. R. (1998). Administrando projetos sociais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 159–177.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191.
- Souza, D. L. de, & Mezzadri, F. M. (2009). Adesão e Aderência da Criança à Atividade Física Regular: apontamentos para Políticas Públicas. *Revista Da Educação Física - Universidade Estadual de Maringá*, 20(3), 441–452.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Thiollent, M. (2009). *Metodologia da pesquisa-ação* (17th ed.). São Paulo: Saraiva.
- Unesco. (2013). *Valores no esporte*. Brasília: Fundação Vale.
- Van Der Merwe, A. P. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401–411. doi:10.1016/S0263-7863(01)00012-6
- Weineck, J. (2003). *Atividade Física e Esporte Para Quê?* Barueri: Manole.