



TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

ANA BEATRIZ VIEIRA DE SOUSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO ESPORTE EM ESCOLAS
AMERICANAS E BRASILEIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO**

CARAGUATATUBA - SP

2017

ANA BEATRIZ VIEIRA DE SOUSA

GESTÃO ESTRATÉGICA DO ESPORTE EM ESCOLAS AMERICANAS E BRASILEIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso –
TCC, apresentado ao Instituto Federal
de Educação, Ciências e Tecnologia,
como exigência parcial à obtenção do
título de Tecnólogo em Processos
Gerenciais.

Orientador: Prof. Me. Dionysio Borges
de Freitas Junior

CARAGUATATUBA - SP

2017

S729g Sousa, Ana Beatriz Vieira de
Gestão estratégica do esporte em escolas americanas e brasileiras : um estudo comparativo. / Ana Beatriz Vieira de Sousa. – Caraguatatuba, 2017.
76 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2017.

1. Estratégia. 2. Planejamento estratégico. 3. Benchmarking. 4. Esporte. 5. Educação. 6. Escolas públicas – Brasil – Estados Unidos. I. Título.

CDD 658.40353

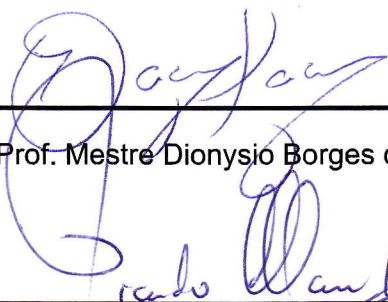
ANA BEATRIZ VIEIRA DE SOUSA

GESTÃO ESTRATÉGICA DO ESPORTE EM ESCOLAS AMERICANAS E BRASILEIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia, como exigência parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

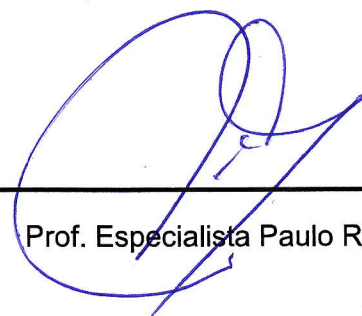
Orientador: Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior

BANCA EXAMINADORA



Prof. Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior

Prof. Mestre Ricardo Maroni Neto



Prof. Especialista Paulo Ribeiro

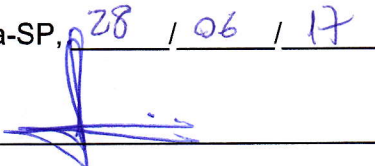
ANA BEATRIZ VIEIRA DE SOUSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO ESPORTE EM ESCOLAS
AMERICANAS E BRASILEIRAS: UM ESTUDO COMPARATIVO**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

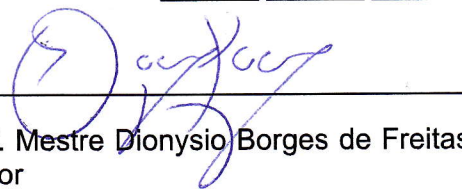
Caraguatatuba-SP, 28 / 06 / 17



Ana Beatriz Vieira de Sousa

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 28 / 06 / 17



Prof. Mestre Dionysio Borges de Freitas
Junior

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo que sou, pelo que fui, pela minha família, pela criação que tive, pelos amigos, pelas experiências, pelos aprendizados, pelos estudos, pelas viagens e esporte em minha vida.

Agradeço aos meus pais pela oportunidade e incentivo de viver a experiência de morar e estudar em outro país, aprender sobre uma nova cultura e vivenciar um pouco do esporte tão bem inserido no meio educacional. Agradeço a eles também, por me mostrar desde criança e até hoje a importância do esporte na vida de um ser humano.

Ao meu orientador, Dionysio Borges de Freitas Junior, pelo apoio desde o começo, pelo ânimo, paciência e perseverança.

A todos os entrevistados no Brasil e Estados Unidos, pelas informações e experiências compartilhadas e, principalmente, pelo amor à educação e ao esporte.

RESUMO

Tendo em vista que o esporte traz diversos benefícios a uma pessoa, não só físicos como psicológicos e sociais, o mesmo se faz importante para a melhor formação de cidadãos. As práticas esportivas agregam além da melhoria da saúde e bem estar, em diversos outros aspectos de cunho cognitivo. Um meio de otimizar os benefícios do esporte é associá-lo a educação. Considerando que os Estados Unidos são referência no quesito de resultados em grandes competições internacionais esportivas e na base, a qual é o esporte inserido no meio escolar, este trabalho objetivou estudar a gestão estratégica do esporte em escolas americanas e brasileiras, identificando suas semelhanças e diferenças e estabelecendo possibilidades de *Benchmarking* para as mesmas. Para isso, a coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica e documental e observação *in loco*, além de entrevistas semi-estruturadas com atores-chave do processo de gestão do esporte na escola americana e brasileira e demais envolvidos no processo esportivo-escolar. Os resultados desta pesquisa revelaram a discrepância entre os dois países em relação à organização do esporte, estrutura, regras, recursos materiais disponíveis e profissionais especializados. Já a maior semelhança identificada foi a dos benefícios relevados por meio do esporte dentro de instituições escolares.

Palavras-chave: Estratégia; Planejamento Estratégico; *Benchmarking*; Esporte; Educação; Escolas Públicas; Brasil; Estados Unidos.

ABSTRACT

Considering that the sport brings several benefits to a person, not only physical, but psychological and social, it becomes important for the better formation of citizens. The sporting practices adds, beyond the improvement of the health and well-being, several other cognitive aspects. One of the ways to optimize the benefits of sports is to associate it with education. Considering that the United States is a reference in terms of results in major international sports competitions and at its base, which is the sport inserted into school's environments, this study aimed to explore the strategic management of sports in American and Brazilian schools, identifying their similarities and differences and establishing *Benchmarking* possibilities for them. For this, the data collection was done through bibliographical and documentary research and *in loco* observations, in addition to semi-structured interviews with key players of the sport management process in American and Brazilian schools and others involved in the sports-school process. The results of this research revealed the discrepancy between the two countries regarding the organization of the sport, structure, rules, material resources and specialized professionals. On the other hand, the greatest similarity identified was the benefits obtained through sports within school institutions.

Keywords: Strategy; Strategic planning; *Benchmarking*; Sports; Education; Public Schools; Brazil; United States.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquematização do Trabalho	14
Figura 2 – <i>Framework</i> Estudo de Caso	31
Figura 3 – Imagem aérea da <i>Naples High School</i>	36
Figura 4 - Distrito Escolar do Condado de <i>Collier</i>	38
Figura 5 – Diretoria Regional de Ensino Região de Caraguatatuba	44
Figura 6 – Colégios públicos brasileiros sem estrutura adequada para a prática esportiva.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise SWOT.....	22
Quadro 2 – Quadro comparativo	62
Quadro 3 – Análise SWOT da escola americana	65
Quadro 4 – Análise SWOT da escola brasileira.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Planejamento Estratégico.....	15
2.1.1 Conceitos.....	15
2.1.2 Ambiente interno e externo	17
2.1.3 Estratégias no Nível de Negócios.....	22
2.1.3.1 Liderança em Custos.....	23
2.1.3.2 Estratégia de Diferenciação.....	23
2.1.3.3 Estratégia de Foco.....	24
2.1.4 Estratégias no Nível Corporativo e Estratégias de Cooperação	25
2.2 <i>Benchmarking</i>	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 Delineamento da Pesquisa	29
3.2 Métodos de Pesquisa	30
4 ESTUDO DE CASO.....	34
4.1 Escola Americana de Segundo Grau - <i>Naples High School</i>	34
4.1.1 A Instituição.....	34
4.1.2 Práticas Esportivas.....	36
4.1.3 Distrito Escolar do Condado de <i>Collier</i>	37
4.1.3.1 Atlético Interescolar das Escolas do Condado de <i>Collier</i>	38
4.1.4 Associação Atlética de Escolas do Secundárias da Flórida - <i>Florida High School Athletic Association FHSAA</i>	39
4.1.5 Federação Nacional de Associações Estaduais de Escolas Secundárias.....	41
4.2 Escola Brasileira de Segundo Grau - Escola Estadual Ismael Iglesias....	42
4.2.1 A Instituição.....	42
4.2.2 Práticas Esportivas.....	43
4.2.3 Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba	43
4.2.4 Currículo de Educação Física do Estado de São Paulo.....	44
4.2.5 Atividades Curriculares Desportivas.....	45

4.2.6 Estrutura esportiva deficitária em escolas	46
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
5.1 Gestão Estratégica do Esporte nas Escolas Americanas e Brasileiras: Análise das Entrevistas Realizadas.....	49
5.1.1 Existência de planejamento estratégico do esporte em cada escola	49
5.1.2 Responsável pelo esporte dentro de cada escola	50
5.1.3 Órgãos que regem as regras do esporte nas escolas.....	51
5.1.4 Educação Física x Esporte.....	51
5.1.5 Requisitos para ser professor de Educação Física e/ou Treinador ...	53
5.1.6 A importância do esporte na formação de cidadãos.....	54
5.1.7 Valores tidos como essenciais para a prática esportiva.....	56
5.1.8 Maiores dificuldades para os professores na realidade brasileira.....	57
5.1.9 Resultados percebidos nos alunos.....	57
5.1.10 Continuidade do esporte na vida dos alunos	58
5.1.11 Esporte + Educação.....	59
5.1.12 Comparação do nível de práticas esportivas do país em relação aos demais.....	60
5.1.13 Quadro comparativo.....	61
5.2 Análise SWOT da Escola Americana e Brasileira	64
5.2.1 Escola Americana – <i>Naples High School</i>	65
5.2.2 Escola Brasileira – Escola Estadual Ismael Iglesias.....	66
5.3 Identificação de Estratégias e Possibilidades Estratégicas nas Escolas Americanas e Brasileiras	67
5.3.1 Identificação de Estratégias na Escola Americana e Brasileira.....	67
5.3.2 Possibilidades Estratégicas nas Escolas Brasileiras	68
5.4 <i>Benchmarking</i> entre a Escola Americana e Brasileira	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73

1 INTRODUÇÃO

Os Estados Unidos, historicamente, destacam-se em competições internacionais em praticamente todos os esportes, dado comprovado, por exemplo, pela quantidade de medalhas obtidas nas Olimpíadas Rio 2016. Este desempenho possui inúmeras causas, dentre elas, a gestão estratégica das práticas esportivas nas escolas e universidades.

O Brasil, mesmo tendo melhorado em termos de medalhas olímpicas conquistadas, ainda se encontra muito distante do seu potencial.

Sabe-se que o cenário do esporte e da educação hoje no Brasil é deficiente, e, quando comparado ao cenário de países de primeiro mundo, como os Estados Unidos, fica em uma posição muito inferior. Observando-se como o esporte é incentivado dentro das escolas e universidades americanas e deparando-se com resultados significantes em qualquer tipo de competição esportiva a nível mundial, pode-se constatar uma discrepância em relação ao Brasil.

Os Estados Unidos possuem uma estratégia de sucesso indiscutível no quesito investimento em práticas esportivas. A clara necessidade de melhora e desenvolvimento que o Brasil possui na educação e como parte dela, o esporte - o qual é um fator influente para a formação de cidadãos e, conseqüentemente, desenvolvimento de um país todo - vem de encontro a este trabalho.

Tendo em vista que o esporte traz diversos benefícios a uma pessoa, não só físicos como psicológicos e sociais, o mesmo se faz importante para a melhor formação de cidadãos. As práticas esportivas agregam além da melhoria da saúde e bem estar, a autoestima, autoconfiança, aprendizados como liderança, respeito ao próximo, consciência corporal, disciplina, concentração e raciocínio rápido.

A questão de pesquisa que emerge este trabalho é a seguinte:

- Quais as semelhanças e diferenças entre a gestão estratégica do esporte nas escolas americanas e brasileiras? Assim, o objetivo geral desta pesquisa é estudar a gestão estratégica do

esporte nas escolas americanas e brasileiras, evidenciando suas semelhanças e diferenças.

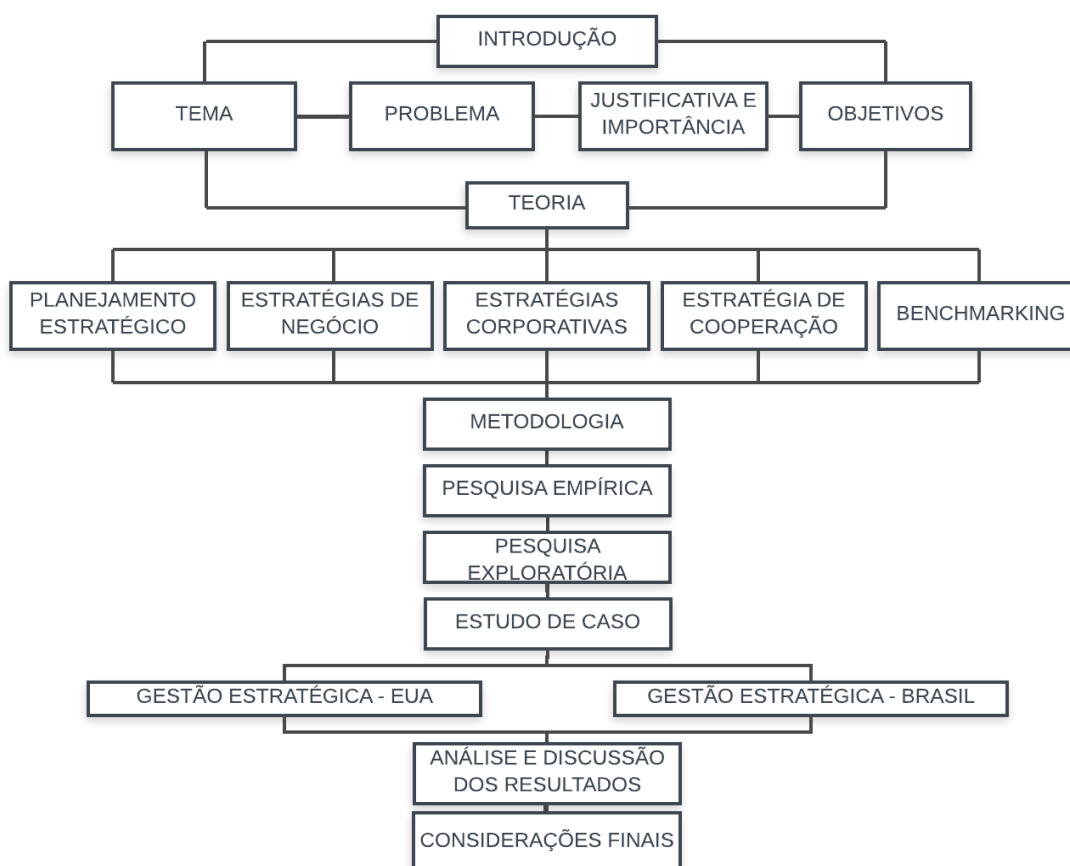
Já os objetivos específicos são: (1) Estudar o funcionamento da gestão estratégica do esporte nas escolas americanas e brasileiras; (2) Estabelecer possibilidades de *Benchmarking* para as escolas.

Para o alcance desses objetivos será realizado um estudo de caso em uma escola americana e uma escola brasileira. Este estudo de caso envolverá pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas com atores-chave de cada escola, observações *in loco* e experiências prévias da autora.

Este trabalho está composto, além desta introdução, por um referencial teórico sobre Planejamento Estratégico e *Benchmarking*. O capítulo sobre a metodologia estará na sequência do referencial teórico. Por fim, serão apresentadas e discutidas as informações levantadas no caso e traçadas as considerações finais deste trabalho.

O fluxo seguinte mostra o passo a passo deste trabalho:

Figura 1 – Esquematização do Trabalho



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o propósito de oferecer uma visão geral do conjunto de definições acerca do tema por meio das teorias de Planejamento Estratégico e *Benchmarking*.

Os termos “planejamento estratégico” e “administração estratégica”, segundo Fernandes e Berton (2005, p. 11-12) são muito utilizados, confundidos e não possuem um consenso sobre sua diferença ou igualdade. Mas, para eles, “pode-se entender a administração estratégica como um processo mais amplo, que envolve planejar, executar e controlar” e “o planejamento, nesta concepção, refere-se unicamente ao primeiro processo, planejar”.

2.1 Planejamento Estratégico

Neste tópico serão desenvolvidos conceitos dos principais autores, sobre Planejamento Estratégico e outros itens de sua composição e estratégias.

2.1.1 Conceitos

Ao se falar de planejamento estratégico, surge a necessidade de uma definição de cada palavra para melhor entendimento.

Planejamento é, segundo Oliveira (2013, p. 4), “um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Estratégia é, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4), “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 7), a estratégia empresarial é:

[...] o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada,

considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 7).

Segundo os mesmos autores, essa definição exige o conhecimento sobre o que é o “ambiente” e o que são “recursos organizacionais”. O ambiente é o conjunto de todos os fenômenos externos a uma empresa que apresentam influência direta ou potencial à suas ações e, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 34) independentemente do setor, o ambiente externo é fundamental para a sobrevivência e o êxito das empresas.

Fernandes e Berton (2005, p. 7) destacam que o caminho para se formular uma estratégia passa, primeiramente, pela análise do cenário externo, depois os recursos possuídos, e só então são definidas as metas e as ações para atingir os objetivos.

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) *apud* Carlini e Vital (2004), definem o planejamento estratégico como:

[...] uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991 *apud* CARLINI; VITAL, 2004).

Já Hill e Jones (2013, p. 4) definem estratégia como “um conjunto de ações que os gestores adotam para melhorar o desempenho de uma empresa em relação a suas concorrentes.” Caso a estratégia empresarial resulte em um desempenho superior, diz-se que a mesma obteve vantagem competitiva, que pode ser definida como a vantagem que uma empresa obtém sobre seus concorrentes. Tal vantagem, ainda para Hill e Jones (2013), é concebida em termos de lucratividade da empresa em relação a outras do mesmo ramo de negócios, de ramo similar ou do mesmo setor, e lucratividade é o “retorno que uma empresa tem sobre o capital investido no empreendimento”, o qual é conhecido como lucro sobre o capital investido. Esta lucratividade que será obtida pela empresa é determinada pelas estratégias que seus gestores adotam.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) dizem que “o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

Ainda Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) completam que quando os gestores definem uma estratégia, as organizações escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende ou não fazer. O único jeito de saber se uma organização obteve vantagens competitivas como resultado de sua estratégia, é quando seus concorrentes não conseguem copiá-la e acabam ficando “para trás”, fracassando.

Segundo Oliveira (2013), planejamento estratégico é:

[...] processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2013, p. 17).

Oliveira (2013, p. 17) ainda afirma que, normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos de uma empresa, e que diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação, ou melhor, das estratégias a serem seguidas para a sua consolidação. Entretanto, há a necessidade de se levar em conta as condições externas e internas às empresas e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 2013, p. 17).

2.1.2 Ambiente interno e externo

A tarefa de analisar os ambientes externo e interno para depois escolher estratégias apropriadas é conhecida como a formulação da estratégia (HILL E JONES, 2013, p. 13).

O primeiro passo no processo de formulação da estratégia é analisar os ambientes externo e interno para determinar seus recursos, capacitações e competências essenciais – suas fontes de informações estratégicas, chamadas de *inputs*. Com essas informações, a empresa desenvolve a sua visão, missão, e assim formula sua estratégia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, *apud* IRELAND; MILLER).

Porém, para Hill e Jones (2013, p. 12-13), o processo de planejamento estratégico formal segue cinco etapas principais:

1. Determinar a missão corporativa e os principais objetivos corporativos.
2. Analisar o ambiente externo competitivo em que a corporação atua para identificar oportunidades e ameaças.
3. Analisar o ambiente interno de operação da organização para identificar os pontos fortes e fragilidades.

4. Selecionar estratégias que desenvolvam os pontos fortes e corrijam fragilidades, de maneira a tirar vantagem das oportunidades externas e conter as ameaças externas. Essas estratégias deverão ser consistentes com a missão e com os objetivos maiores da organização. Deverão, ainda, ser congruentes e constituir um modelo de negócios viável.
5. Implementar as estratégias (HILL; JONES, 2013, p. 12-13).

Pode-se observar que, para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), primeiro se analisa o ambiente interno e externo para depois desenvolver a missão, objetivos e estratégias, e, para Hill e Jones (2013), primeiro se determina a missão e objetivos e depois os ambientes internos e externos são analisados.

Após a formulação da estratégia, segundo Hill e Jones (2013), há a implementação das estratégias (etapa de número cinco), a qual envolve colocar os planos em ação. Esta parte diz respeito a agir de maneira consistente com as estratégias selecionadas anteriormente (pelos níveis corporativo, de negócios e funcional), distribuindo funções e responsabilidades entre os gestores, alocando recursos - financeiros e humanos -, estabelecendo objetivos de curto prazo e desenhando sistemas de controle e recompensa da organização.

Todavia, Fernandes e Berton (2005, p. 11-12) usam o termo administração estratégica e o definem como “o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças”.

Oliveira (2013, p. 18) diz que muitas empresas afirmam ter um planejamento estratégico quando na realidade não o possuem. Para saber se a organização realmente possui um planejamento estratégico, há a necessidade de um autoconhecimento empresarial enorme, o qual está relacionado ao ambiente interno e externo, capacidade e flexibilidade empresarial, avaliação e controle de resultados e vantagem competitiva da empresa e dos concorrentes. Ele afirma que é importante saber que, de forma geral, as empresas utilizam o planejamento estratégico para:

- contrabalançar as incertezas, desenvolvendo planos alternativos;
- concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos, desafios e metas;
- otimizar o modelo de gestão da empresa;
- facilitar o controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados;
- otimizar o processo de identificação de oportunidades no mercado ; e
- consolidar a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2013, p. 18).

Para utilizar os fatores externos e internos a favor da empresa, há a necessidade de conhecê-los muito bem. Para isto, Oliveira (2013) salienta a importância de se fazer um diagnóstico estratégico, o qual “corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica de ‘qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos?’”. Assim, verifica-se o que a organização possui de bom, regular ou ruim no processo administrativo.

Oliveira (2013, p. 69) continua, ainda sobre o diagnóstico estratégico, feito por meio de um processo de análise externa e interna da empresa:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las, enquanto perdura a referida situação.
- Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, 2013, p. 69).

Os pontos fortes e fracos fazem parte da análise interna da organização e as oportunidades e ameaças fazem parte da análise externa. (OLIVEIRA, 2013, p. 69)

A análise externa, ainda para Oliveira (2013, p. 72, 83), tem por finalidade estudar a relação que existe entre a organização e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças, e a sua posição de “produtos *versus* mercados” atual e desejada. Já a análise interna, tem por finalidade evidenciar as qualidades e deficiências da empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos são determinados diante da atual posição dos produtos/serviços *versus* segmentos de mercados.

Hill e Jones (2013, p. 15) dizem que o propósito principal da análise externa é identificar oportunidades e ameaças estratégicas no ambiente, as quais podem afetar o modo no qual a empresa procura cumprir sua missão, onde três ambientes inter-relacionados devem ser examinados: o ambiente industrial - o qual a empresa opera -, o ambiente nacional e o macroambiente

socioeconômico mais amplo. Este ambiente industrial exige uma avaliação da estrutura competitiva do ramo no qual a organização atua (posição competitiva da própria empresa e de seus concorrentes) e exige também uma análise da natureza, da evolução, da dinâmica e do histórico do setor. Hill e Jones (2013, p. 15) complementam dizendo que “como hoje muitos mercados são globais, analisar o ambiente industrial implica também avaliar o impacto da globalização na competição dentro do setor”. Adicionam também que a análise do macroambiente significa “examinar os fatores econômicos, sociais, governamentais, legais, internacionais e tecnológicos que podem afetar a empresa e seu setor”.

Já a análise interna, eles afirmam que serve para ressaltar os pontos fortes e fracos da empresa, como identificar a quantidade e qualidade de recursos, capacidade e meios de construir habilidades únicas e competências da empresa. Os pontos fortes levam as empresas a um desempenho superior, ao passo que os pontos fracos levam-as a um desempenho inferior (HILL; JONES, 2013, p. 15-16).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 70) complementam sobre o ambiente interno dizendo que ao analisá-lo, a empresa tem a capacidade de determinar o que ela pode fazer – isto é, as medidas que podem ser tomadas em virtude de seus recursos, capacidades e competências essenciais. Já no ambiente externo, eles afirmam que são analisados os ambientes geral, da indústria (setor) e dos concorrentes, e ao se dispor do conhecimento das realidades e condições dos mesmos, a empresa é capaz de melhor compreender as oportunidades existentes no mercado e as características do ambiente competitivo no qual ela atua. Além disso, reitera-se que:

Associar o que a empresa *pode fazer* ao que ela *possa vir a fazer* (o que depende das oportunidades e ameaças do ambiente externo) permite que a empresa crie visão, busque a sua missão, selecione e implante suas estratégias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 70).

A importância para as empresas de se conhecer bem o ambiente no qual elas atuam é evidente. Segundo Kotler (1996, p. 142) *apud* Fernandes e Berton (2005, p. 31), muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidade de negócio e acabam ignorando ou resistindo a elas até ser tarde demais. Isso faz com que as estratégias, estruturas, sistemas

e cultura das empresas cresçam de forma obsoleta e desordenada. Este fato é convalidado facilmente hoje com exemplos de empresas que ficaram “para trás”, pois o ambiente sofreu alterações e as mesmas não perceberam que precisavam sofrer alterações também para manter sua posição no mercado.

Ao se falar de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, é difícil não pensar na conhecida “Análise SWOT” - *strengths, weaknesses, opportunities, threats* - (ou FOFA, em português). Hill e Jones (2013, p. 16) dizem que a comparação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças normalmente é chamada de análise SWOT, sendo seu propósito central a identificação das estratégias para criar o modelo de negócio ideal para uma empresa. Este modelo tem o intuito de se encaixar com os recursos e capacidades dispostas pela organização, sempre atendendo a demanda do ambiente que ela opera, na tentativa de se obter vantagem competitiva.

Hill e Jones (2013, p. 16-17) continuam, adicionando que o pensamento estratégico exige os gestores identifiquem o conjunto de estratégias para criar e sustentar a vantagem competitiva:

- Estratégia de nível funcional: refere-se à melhora de eficiência nas operações dentro da empresa [...]
- Estratégia de nível de negócios: abrange o tema da competitividade como um todo, a maneira de uma empresa se posicionar no mercado para ganhar uma vantagem competitiva e os diferentes posicionamentos estratégicos que podem ser usados em diferentes cenários industriais [...]
- Estratégia global: aborda como uma empresa pode expandir suas operações fora de seu país de origem para crescer e prosperar em um mundo onde a vantagem competitiva é determinada em um nível global. [...]
- Estratégia de nível corporativo: responde às questões primárias: de que negócio ou negócios a empresa deveria participar para maximizar a lucratividade de longo prazo e o crescimento do lucro da organização, e como ela deveria entrar e aumentar sua presença nesses negócios para ganhar uma vantagem competitiva. [...] (HILL; JONES, 2013, p. 16-17).

As estratégias identificadas por meio da análise SWOT devem, imprescindivelmente, estarem de acordo umas com as outras. (HILL; JONES, 2013, p. 17)

Quadro 1 – Análise SWOT

SWOT	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

2.1.3 Estratégias no Nível de Negócios

As estratégias no nível de negócios, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 98) “indicam as opções que a empresa faz no tocante a como ela pretende competir em determinados mercados de produtos”. Essas opções, ou melhor, escolhas feitas pelas empresas, são determinantes já que existe uma ligação direta delas com o desempenho empresarial a longo prazo. Cada uma das estratégias no nível de negócios colaboram com a empresa para definir e explorar uma determinada vantagem competitiva em um determinado escopo competitivo. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 104)

Para Fernandes e Berton (2005, p. 12), “a estratégia de negócios foca unidades específicas com produtos e serviços concebidos e vendidos para um grupo definido de clientes e com concorrentes conhecidos”. Wright et al *apud* Fernandes e Berton, dizem que a “questão na unidade de negócios é: ‘como devemos competir no setor ou negócio escolhido?’”.

Hill e Jones (2013, p. 182) dizem que a estratégia de nível de negócios é “o plano de ação que os gestores estratégicos adotam para usar os recursos e as competências distintivas de uma empresa com a finalidade de obter uma vantagem competitiva”. As três decisões que são base para escolher a estratégia de nível de negócio, segundo Abell *apud* Hill e Jones, são: 1) as necessidades do consumidor - o que satisfazer; 2) grupos de consumidores - quem satisfazer; 3) competências distintivas - como satisfazer. São elas pois determinam como a empresa vai competir no setor que está inserida.

2.1.3.1 Liderança em Custos

A estratégia de liderança em custos é, segundo Hill e Jones (2013, p. 186), uma estratégia que se baseia na tentativa de obter vantagem competitiva por meio da produção de bens e serviços a um custo menor que dos concorrentes. Há duas vantagens principais de uma estratégia de liderança em custos: a empresa é mais lucrativa que seus concorrentes próximos, uma vez que possui custos mais baixos; e em decorrência do aumento da rivalidade existente dentro do setor que a empresa atua, a empresa que for líder em custo provavelmente terá melhor resistência à competição.

Esta primeira estratégia “consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico” (PORTER, 1947, p. 37).

Esse objetivo de atingir uma liderança no custo total exige grande esforço e atenção administrativa, e, segundo Porter (1947, p. 37), é por meio da construção agressiva de instalações em escala eficiente, de uma procura perseverante de redução de custos pela experiência, do controle rígido de custo e despesas gerais, da proibição de formação de contas marginais dos clientes, e da minimização de custos em áreas como de pesquisa e desenvolvimento que a meta será atingida.

Porter (1947, p. 35-40) *apud* Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 105), definem a estratégia de liderança em custos como um conjunto integrado de ações adotadas para produzir bens e serviços que possuam características dentro dos padrões aceitáveis pelos clientes ao menor custo possível em comparação aos seus concorrentes.

2.1.3.2 Estratégia de Diferenciação

Para Hill e Jones (2013, p. 190), a estratégia de diferenciação tem como objetivo a obtenção de vantagem competitiva por meio da criação de um produto que seja considerado pelo público como único em algum aspecto de importância. Quando uma empresa consegue criar tal produto que satisfaça as necessidades dos consumidores de um modo que os concorrentes não conseguem, ela pode cobrar um preço diferenciado (considerado acima da média) pelo mesmo. Essa capacidade de aumentar receitas por meio de um

preço diferenciado, permite à organização diferenciadora obter desempenho maior que seus concorrentes e retornos acima da média.

Esta segunda estratégia, para Porter (1947, p. 39), é a que se diferencia o serviço ou produto que a empresa oferece ao se criar algo que “[...] seja considerado único no âmbito de toda a indústria”. Os métodos de diferenciação podem possuir algumas formas: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; ou outras dimensões.

Porter (1947, p. 35-40) *apud* Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 110), definem a estratégia de diferenciação como um conjunto integrado de ações adotadas para produzir bens ou serviços a um custo cabível que os clientes os vejam como diferentes, de maneira que tenham importância para eles. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 110) continuam, dizendo que as empresas precisam ser capazes de produzir produtos que se destaquem pela diferença dos demais, a custos competitivos com o intuito de reduzir a constante pressão sobre os preços pagos pelos clientes.

2.1.3.3 Estratégia de Foco

A estratégia de foco se difere das outras duas estratégias “principalmente pelo fato de se dirigir ao atendimento das necessidades de um grupo ou segmento limitado de consumidores” (HILL; JONES, 2013, p. 195).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 114) a definem como “um conjunto de ações integradas tomadas para produzir bens ou serviços que atendam às necessidades de um determinado segmento competitivo”. Esta estratégia é utilizada pelas empresas quando as mesmas planejam usar de suas competências essenciais para atender necessidades de um segmento ou nicho da indústria específico, em detrimento de outros.

Porter (1947, p. 40) diz que a última estratégia é “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico [...]”. O autor continua afirmando que embora as estratégias de custo e diferenciação tenham como objetivo atingir as metas de toda a indústria, a estratégia de enfoque objetiva atender com excelência ao

alvo determinado, e as políticas funcionais são desenvolvidas levando isso em conta.

2.1.4 Estratégias no Nível Corporativo e Estratégias de Cooperação

Além das estratégias já apresentadas, existem também as estratégias no nível corporativo e estratégias de cooperação, conforme serão brevemente descritas neste tópico.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 12) a estratégia corporativa “responde à questão ‘em que negócios estamos e em que negócios deveríamos estar?’”

Para muitas organizações, segundo Hill e Jones (2013, p. 268-269), a escolha ideal da estratégia de nível corporativo provoca a concentração em um único setor, onde uma empresa concentra seus recursos e capacidades para competir com sucesso dentro dos limites de um mercado específico. Certas empresas escolhem atuar em um único setor porque há várias vantagens em se concentrar nas necessidades de consumidores específicos. Uma delas é que “[...] isso permite que uma empresa centre todos os seus recursos e capacidades gerenciais, financeiras, tecnológicas e funcionais em desenvolver estratégias para fortalecer sua posição competitiva em apenas um negócio”. (HILL; JONES, 2013, p. 269)

O referido autor continua, dizendo que na realidade, empresas que pulverizam demais seus recursos com o intuito de competir em vários mercados correm o risco de matar seu negócio principal, ao negar a ele recursos necessários a sua expansão. (HILL; JONES, 2013, p. 269)

Já nas estratégias de cooperação, para Hemphill (2003) e Barney (2002) *apud* Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 246), é “uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum”. Portanto, cooperar com outras organizações é apenas “mais uma estratégia usada para criar valor para um cliente que vai além do custo de oferecer esse valor e para estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes” (SINGH; MITCHELL, 2005, YOUNG-YBARRA; WIERSEMA, 1999, *apud* HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A principal estratégia de cooperação é feita por meio das chamadas alianças estratégicas, a qual ocorre quando as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar vantagem competitiva (IRELAND, 2002; COOMBS e KETCHEN, 1999; *apud* HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Assim, como elos, as alianças estratégicas envolvem as empresas com algum nível de troca, compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto ou para a distribuição de produtos/serviços (SUBRAMANI E VENKATRAMAN, 2003; *apud* HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para Kale et al. (2002) e Kuratko et al. (2001) *apud* Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 247) estas alianças permitem às empresas alavancar seus recursos e capacitações existentes enquanto trabalham com parceiros para desenvolver outros recursos e capacitações, como o alicerce para novas vantagens competitivas.

2.2 Benchmarking

Benchmarking, segundo Oliveira (2013), é:

Benchmarking é um processo contínuo e interativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando conhecer, adaptar e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada (OLIVEIRA, 2013, p. 64).

Já para Chiavenato (2003), *Benchmarking* é o processo que visa desenvolver a habilidade dos gestores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes em certos aspectos, comparar as mesmas práticas vigentes na empresa focalizada, avaliar a situação e identificar as oportunidades de mudanças dentro da organização.

Em suma, é o processo de observar, copiar, adaptar e melhorar o que os outros já fazem.

Com o aumento significativo da competitividade mundial e a evolução dos países em termos de ciência, tecnologia e informação, surge a necessidade de um contínuo aprimoramento dos processos, produtos e serviços dentro das organizações, sempre visando a qualidade e baixo custo para se obter uma vantagem competitiva. Uma empresa que hoje não se dedica a acompanhar as constantes mudanças está condenada à falência. Portanto, a busca da melhoria contínua dentro de uma empresa é essencial para as organizações que desejam se manter vivas e crescer no mercado competitivo.

Para Carlini e Vital (2004, p. 02) uma das maneiras de se identificar os fatores críticos de sucesso - pontos-chave que definem e garantem o sucesso empresarial - é analisar e comparar o desempenho organizacional da própria empresa com o das empresas líderes, as quais desempenham diversas práticas administrativas com superioridade, sejam elas concorrentes diretas ou não, e esta técnica de comparação é chamada de *Benchmarking*.

Balm (1995, p. 34) *apud* Carlini e Vital (2004, p. 02) define o *Benchmarking* como o processo contínuo de se medir os próprios produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria.

Carlini e Vital (2004, p. 02) continuam, afirmando que através da observação desses desempenhos comprovadamente eficazes de determinada empresa concorrente, são identificadas as melhores práticas administrativas, tendo como objetivo aprendê-las e implantá-las nas suas atividades organizacionais.

Lacombe e Hilborn (2003, p. 470) *apud* Meneguelli et al. (2007, p. 04) afirmam que o Chefe Executivo da Xerox Corporation, David T. Kearns, define o *Benchmarking* como: “[...] um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias.”

Assim sendo, pode-se afirmar então que o *Benchmarking* é uma ferramenta a qual consiste em comparar uma empresa à melhor do mundo em seu ramo, onde sua intenção é confrontar situações e procedimentos dentro das organizações, a fim de promover um crescimento por meio da análise e aplicação da experiência de terceiros. Portanto, não se consiste apenas em comparar e copiar a empresa tomada como referência, mas sim, avaliar e melhorar o próprio negócio por meio da aplicação desta metodologia adequando-a a sua necessidade.

Para Camp (1998) *apud* Martins, Prottil e Doliveiras (2010, p. 128), o *Benchmarking* é a “busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior”. O referido autor afirma que o processo do *Benchmarking* começa com a empresa identificando suas forças e fraquezas em relação aos seus concorrentes e não concorrentes que possuem desempenho superior:

Este processo continua com a incorporação das melhores práticas das empresas que se adotou como referência, ou seja, com a adaptação e adoção de melhores formas de se realizar os processos necessários para um desempenho superior. Por fim, utilizando-se métricas que permitem mensurar as variações de desempenho e estabelecendo-se metas de desempenho a serem atingidas, as empresas passam a perseguir uma posição de superioridade em relação ao grupo de empresas tomado como referência (CAMP, 1998 *apud* MARTINS; PROTIL; DOLIVEIRAS, 2010).

Portanto, o *Benchmarking* pode ajudar a determinar ou modificar as estratégias de uma organização na medida em que permite a comparação da empresa atual com a empresa referência.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo classificar e descrever os métodos utilizados para a realização da presente pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente trabalho tem como base principal o estudo das teorias de planejamento estratégico e *benchmarking*, bem como sua aplicação e pesquisa sobre os processos existentes no quesito de uso do esporte dentro da educação nos Estados Unidos e Brasil, buscando as melhores práticas e delimitando possíveis estratégias futuras para as escolas brasileiras. Portanto, realizar-se-á uma pesquisa empírica, a qual é dedicada ao tratamento da "face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural" (DEMO, 2000, p. 21).

O mesmo autor diz que a valorização desse tipo de pesquisa advém da:

"[...] possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática" (DEMO, 1994, p. 37).

Além disso, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa exploratória, que, segundo Selltiz, Jahoda, Deutsch e Cook (1967, p. 60), "[...] têm como objetivo a formulação de um problema para a investigação mais exata ou para a criação de hipóteses". Entretanto, uma pesquisa exploratória pode ter mais funções:

[...] aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas; a obtenção de informação sobre possibilidades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK, 1967).

No que tange à natureza, trata-se de um trabalho de pesquisa aplicada, pois, segundo Andrade (2010), as finalidades da pesquisa podem ser classificadas em dois grupos distintos: um reúne as finalidades motivadas por

razões de ordem intelectual e o outro por razões de ordem prática. Podem ser classificadas como básica ou aplicada. A pesquisa básica pode, em alguns casos, trazer conhecimentos necessários para aplicações práticas, enquanto isso, a pesquisa aplicada pode ocasionar descoberta de elementos científicos que visam proporcionar o conhecimento em determinada área, que é o caso.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa será feita por meio de Estudo de Caso, que, segundo Yin (2005) *apud* Lima, Antunes, Mendonça e Peleias (2012), é adequado quando se quer investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica, a qual “[...] permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. (YIN, 2005 *apud* LIMA; ANTUNES; MENDONÇA; PALEIAS, 2012, p. 132).

Também, segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987) *apud* Oliveira, Maçada e Goldoni (2006, p. 02), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em seu ambiente natural e adota múltiplas fontes de evidência sobre uma ou poucas entidades, sem o uso de manipulação ou controle.

3.2 Métodos de Pesquisa

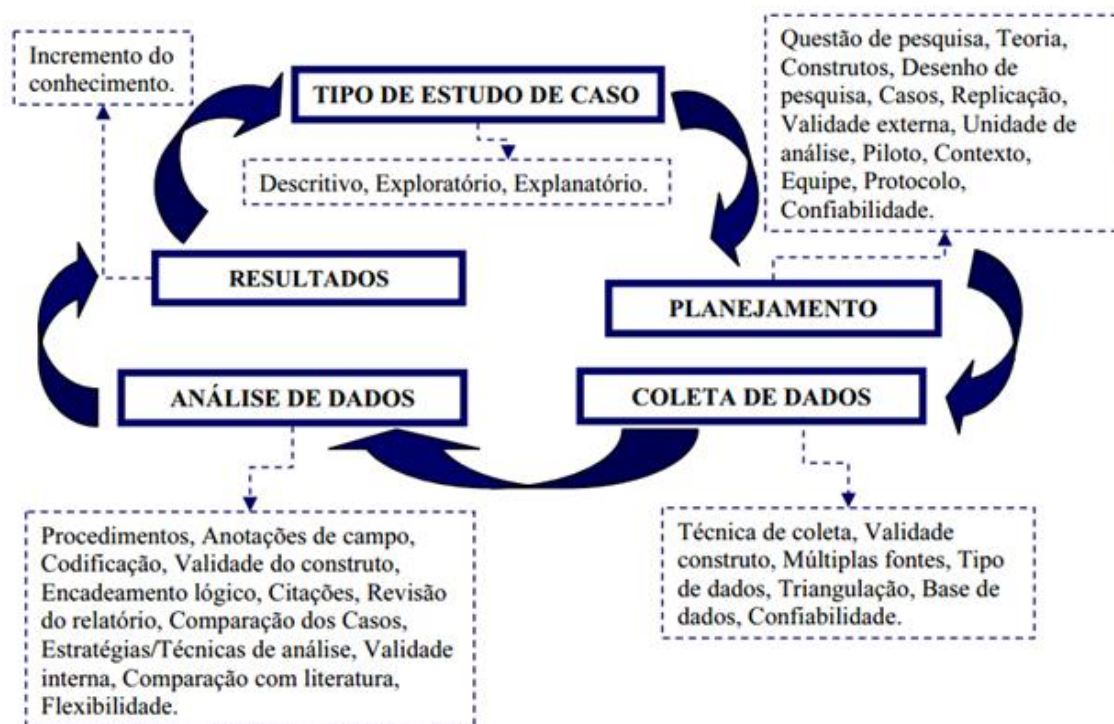
O método de pesquisa utilizado será o estudo de caso, conforme citado anteriormente. É importante dizer que não se trata de um estudo de caso único, tendo em vista que serão analisadas duas escolas – uma no Brasil e outra nos Estados Unidos.

Gil (2009) considera a utilização de casos múltiplos como importante para a realização de um bom trabalho, “mesmo que seja apenas com dois casos, pois estes são interessantes para o estabelecimento de contrastes (GIL, 2009, p. 52).

Creswell (2014) salienta que os estudos de caso múltiplos podem ser úteis para demonstrar diferentes perspectivas de uma questão.

As etapas a serem seguidas na aplicação deste método de pesquisa são:

Figura 2 – Framework Estudo de Caso



Fonte: Yin (2001).

A coleta de dados realiza-se através de pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas semi-estruturadas com atores-chave do processo de gestão do esporte na escola americana e brasileira, as quais são os objetos deste trabalho.

Os métodos utilizados para esta pesquisa são procedimentos de métodos qualitativos de pesquisa, por meio da análise de dados colhidos através de:

- Anotações de campo: quando forem realizadas visitas, anotações de partes chaves;
- Entrevistas por meio de *Skype* com atores chave americanos: gravadas e posteriormente traduzidas e transcritas;
- Comparação dos casos: comparação dos processos existentes nas duas escolas escolhidas (EUA e Brasil - Naples High School e E. E. Ismael Iglesias).
- Estratégias: estratégias utilizadas para o gerenciamento do esporte nos meios acadêmicos (Brasil e EUA);

- Procedimentos: observação das atividades e análise dos padrões de gerenciamento.

As entrevistas semi-estruturadas são compostas pelo seguinte roteiro de questões:

- Existe um planejamento estratégico para a área ou desenvolvimento do esporte nesta instituição?
- Qual órgão rege as regras do esporte dentro de escolas no país?
- Quais são os responsáveis pela organização do esporte nesta instituição?
- Qual a diferença e/ou relação do esporte e da Educação Física?
- Quais os requisitos para dar aula de Educação Física ou ser treinador de algum esporte nesta instituição?
- Qual a importância do esporte na formação de cidadãos?
- Quais os valores tidos como essenciais nas práticas esportivas desta instituição?
- Quais as maiores dificuldades para os professores no Brasil?
- Quais os resultados observados nos alunos?
- O Esporte deve ser vinculado a Educação?
- O esporte tem continuidade na vida dos alunos após o término do Ensino Médio?
- Como você se sente em relação à comparação do nível de práticas esportivas do seu país com relação aos demais? Mais especificamente, Brasil x EUA.

As entrevistas foram realizadas com a *Naples High School* (escola pública americana de segundo grau – Ensino Médio) e seu diretor de esporte – Andreas Modugno – no departamento de atlética e atividades, e com o treinador do time feminino de *Lacrosse* Frank Adiutori. Já no Brasil, foram realizadas com Coordenador de Educação Física da Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba e Professor de Educação Física – Nabil Awad –, com o Secretário de Educação de Caraguatatuba – Ricardo de Lima Ribeiro –, com o Professor de Educação Física Marcelo Mantovani, com o

Professor, Treinador de Tênis de Mesa e Supervisor de Ensino Designado da Secretaria de Educação de Caraguatatuba – Edvaldo Ormino da Silva – e com a Professora Sílvia Patrícia Silva da Função Designada do Apoio Pedagógico de Educação Física.

Os registros da observação e da pesquisa documental compõem, juntamente com as informações advindas das entrevistas, a análise de dados e os resultados deste trabalho, considerando-se também o conteúdo do referencial teórico.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem a finalidade de descrever as duas escolas estudadas, suas práticas esportivas, os órgãos que regem as diretrizes das instituições e de suas práticas esportivas.

4.1 Escola Americana de Segundo Grau - *Naples High School*

A escola americana a ser estudada, *Naples High School* (NHS), é pública e está inserida no Distrito Escolar do Condado de *Collier* (*Collier County*) da Flórida. A instituição possui aproximadamente 1700 alunos, com mais de 100 professores e funcionários. (NAPLES, 2017).

4.1.1 A Instituição

Segundo seu site, a *Naples High School* foi estabelecida primeiramente em 1928 como uma escola primária e secundária, e desde 1960 passou a ser uma escola apenas secundária, ou seja, de Ensino Médio. É situada na 6ª Avenida Norte de Naples, conhecida como *Golden Eagle Circle*, em frente ao único shopping grande da cidade.

O *layout* atual do campus consiste em onze prédios livres, com um estádio de futebol americano - o "*Staver Field*" - e futebol, um complexo de *softball* e beisebol e um complexo de tênis, uma cafeteria (com diversas opções de comida e grandes mesas para os alunos) e uma lanchonete pequena.

No meio do campus há um "espaço verde" de uso comum. A escola conta com um ginásio adjacente ao estádio principal, onde há uma academia muito bem equipada para treinos, vestiários e banheiros, duas quadras de basquete e vôlei cobertas e com arquibancadas retráteis, sala de fisioterapia, e o "Salão da Fama" (*Hall of Fame*) no *lobby* do ginásio, onde é a principal entrada para a academia e quadras. Este Salão da Fama conta com todos os troféus e medalhas, conquistas e destaque de alunos e ex-alunos (como camisetas de alunos de futebol americano que jogaram na liga nacional) e times de diferentes esportes da escola desde o começo, com quadros fotográficos e datas nas paredes e em vitrines.

Além disso, há memoriais e homenagens dedicadas a alunos que faleceram enquanto estudavam na instituição. Ainda assim, há muitos memoriais espalhados por todo o campus reconhecendo diversos alunos e ex-alunos.

A escola conta também com um crescente esforço de reciclagem entre estudantes, funcionários e visitantes do campus, o qual é refletido pela localização de recipientes destinados a garrafas e latas e recipientes de lixo destinados a papel localizado em salas de aula, em passarelas externas e onde ocorrem as competições esportivas. O campus conta com duas esculturas de águias douradas – mascote da escola, a *Golden Eagle* -, uma no jardim da frente/entrada sul e outra na entrada do Salão da Fama, em bronze dourado sobre um pedestal de mármore.

A escola possui, ao longo dos corredores, salas de aula e áreas comuns, placas contendo a frase: "Você vai APRENDER aqui. Você vai CRESCER aqui. Você vai se MARAVILHAR aqui.". (NAPLES, 2017).

Ainda segundo o site da instituição (NAPLES, 2017), a missão da comunidade da *Naples High School* – na qual se incluem os estudantes, os pais, os membros da equipe e membros da comunidade como participantes no processo educacional e demais partes interessadas no sucesso da escola - é fornecer um ambiente seguro, ordenado e estimulante no qual todos os participantes trabalham juntos no respeito mútuo e na busca da excelência educacional. Portanto, a missão da *Naples High School* é: “[...] proporcionar um ambiente de aprendizagem seguro e saudável em que todos os alunos têm a oportunidade de alcançar seu maior potencial e tornarem-se cidadãos produtivos”. E sua visão é a mesma de seu distrito: “todos os alunos completarão a escola preparados para o aprendizado contínuo” (NAPLES, 2017).

Figura 3 – Imagem aérea da *Naples High School*



Fonte: Naples (2017).

4.1.2 Práticas Esportivas

Antes que um estudante possa participar de qualquer prática esportiva ou fazer uso de equipamentos (de qualquer maneira, incluindo em pré-temporada e/ou condicionamento de verão), o mesmo deve passar por uma triagem de saúde, possuir cobertura de seguro e documentação de consentimento dos pais/responsáveis legais.

A data do formulário de saúde deve ser "atual" - ou seja, não possuir mais de 365 dias - e, após a expiração durante qualquer parte da participação, deve ser renovado antes para que o aluno possa continuar a participar das atividades.

Enquanto o aluno está participando das atividades esportivas, ele está sujeito a um teste de drogas aleatório e um teste chamado *ImPACT* (avaliação pós-concussão – lesão cerebral – imediata e teste cognitivo), os quais são realizados por meio do formulário de consentimento devidamente assinado pelo aluno-atleta, pais/responsáveis e médico como um dos requisitos para participação de práticas esportivas (NAPLES, 2017).

Outro ponto importante é que, a fim de manter o alto nível de desempenho em atividades interescolares e/ou extracurriculares, o aluno-atleta é obrigado a respeitar as regras estabelecidas no Código de Conduta de Atlética e Atividades:

A participação nessas atividades é um privilégio e não um direito. Existe uma relação entre o comportamento do participante dentro e fora da propriedade escolar e o exercício do privilégio do participar nessas atividades. Os participantes são representantes de sua escola e de seus colegas. Eles têm maior visibilidade e maior reconhecimento, assumem papéis de liderança e se tornam exemplos para seus pares. Isto cria um dever e uma responsabilidade por parte de conduzir-se, dentro e fora da propriedade da escola, de maneira apropriada. Existe uma relação entre estas atividades e a saúde, a capacidade física e mental do participante, a competência e disciplina. O comportamento adequado de um participante pode contribuir para o caráter geral dos participantes e não participantes. [...] (COLLIER, 2017).

Algumas das regras a serem seguidas dizem respeito à falta em treinos, ao comportamento, ao mínimo de notas exigido, a fazer uso ou portar tabaco, a fazer uso ou portar drogas e/ou álcool, entre outras.

4.1.3 Distrito Escolar do Condado de *Collier*

O Condado de *Collier* abrange as cidades de *Naples*, *Everglades City*, *Ave Maria*, *Immokalee* e *Marco Island*. O Distrito Escolar do Condado de *Collier* é localizado na *Osceola Trail*, nº 5775, em *Naples*, Flórida.

Segundo o site das Escolas Públicas do Condado de *Collier* (CCPS), sua missão é oferecer oportunidades educacionais excepcionais que motivam e envolvem os alunos, onde todos irão completar a escola preparados para o aprendizado contínuo, bem como para suas responsabilidades comunitárias e globais. (COLLIER, 2017).

O Distrito Escolar do Condado de *Collier* atende a mais de 47.000 estudantes totais em 29 escolas primárias, 10 escolas secundárias, 8 escolas secundárias e uma escola que vai do Jardim de Infância até o Ensino Médio. O Distrito emprega aproximadamente 3.200 professores altamente qualificados, onde 49% dos mesmos possuem formação avançada – como mestres e doutores (COLLIER, 2017).

O Distrito Escolar também possui dois colégios técnicos (*Lorenzo Walker Technical College* e *Immokalee Technical College*) e programas de educação para adultos (localizados em vários locais em todo o distrito), os quais oferecem aos estudantes programas de curto e longo prazo (COLLIER, 2017).

Figura 4 - Distrito Escolar do Condado de Collier



Fonte: Collier (2017).

4.1.3.1 Atlética Interescolar das Escolas do Condado de Collier

A área que cuida do esporte nas escolas do Condado de Collier é a de Atlética Interescolar das Escolas do Condado de Collier, a qual possui seu próprio escritório. Este escritório trabalha em estreita colaboração com as escolas de Ensino Médio do distrito, todas elas pertencentes à Associação Atlética de Escolas Secundárias da Flórida (FHSAA), em áreas como programação, elegibilidade, conformidade e questões políticas. Os alunos de Ensino Médio participam de um total de 21 esportes patrocinados pelo FHSAA. (COLLIER, 2017).

A filosofia do Programa de Atlética de Escolas Secundárias, segundo seu site, é:

Acreditamos que é o dever de todos afiliados a Atlética do Condado de Collier:

1. Enfatizar os valores do *fair play*.
2. Reconhecer que o objetivo do atletismo competitivo é promover o bem-estar físico, moral, mental, social e emocional do indivíduo.
3. Ver a competição atlética na perspectiva adequada, como um jogo ao invés da visão de "fazer ou morrer".
4. Minimizar toda a conduta que tende a diminuir os maiores valores do jogo.
5. Enfatizar os mais altos ideais de conduta, ética, esportividade e *fair play*.
6. Mostrar cortesia e respeito a todas as equipes visitantes, fãs e oficiais.
7. Incentivar o desenvolvimento de liderança, iniciativa e bom senso em todos os membros da equipe (COLLIER, 2017).

Os programas da Atlética Interescolar são um componente integral da missão da Superintendente do Distrito Escolar do Condado de *Collier*, a Ph.D. Kamela Patton, que é a "realização e desenvolvimento do estudante." Portanto, é esperado dos treinadores, patrocinadores, e pais – os quais, segundo a Atlética Interescolar, são primeiramente professores e principais modelos de seus filhos – demonstrar, em geral, a boa esportividade e promover a autodisciplina, o equilíbrio e a conformidade dentro das regras do jogo. Os treinadores e alunos-atletas devem apresentar comportamentos exemplares e excepcionais em todos os momentos, pois os atletas representam a si mesmos e sua comunidade escolar. É esperado de todos os treinadores de esportes que coloquem ênfase sobre os ideais de boa esportividade e introduzam esses valores em seus programas de esportes e em seus atletas (COLLIER, 2017).

4.1.4 Associação Atlética de Escolas do Secundárias da Flórida - *Florida High School Athletic Association FHSAA*

A Associação Atlética de Escolas Secundárias da Flórida (FHSAA), como o nome já diz, é a associação que rege as normas e diretrizes das práticas esportivas em escolas de Ensino Médio dentro do Estado da Flórida. A associação acredita que os jovens da Flórida merecem a melhor educação possível e, segundo seu site, acredita também que a qualidade da educação não começa ou termina apenas dentro de uma sala de aula. (FHSAA, 2017).

Por mais de 95 anos, a FHSAA, através de esforços cooperativos das escolas-membro, proporciona oportunidades para estudantes do Ensino Médio na Flórida de participar de forma justa e equitativa em programas interescolares atléticos que produzem benefícios educacionais vitais (FHSAA, 2017).

A FHSAA patrocina mais de 3.600 jogos da série de campeonatos, através dos quais 141 equipes e 294 indivíduos são coroados campeões estaduais em 32 esportes diferentes por ano. Mais de 2.000 alunos-atletas têm a experiência ganhar um campeonato, a cada ano. Através da participação nestes programas atléticos, mais de 800.000 alunos por ano têm oportunidades estendidas de obter lições de liderança, esportividade e cidadania (FHSAA, 2017).

O *slogan* da FHSAA é: “A Associação Atlética de Escola Secundária da Flórida... Construindo líderes através do trabalho em equipe, esportividade e cidadania” (FHSAA, 2017).

O objetivo da FHSAA é “promover, dirigir, supervisionar e regular os programas atléticos interescolares em que alunos do Ensino Médio, cujas escolas são membros, competem”. Para atingir esse objetivo, a FHSAA:

1. Estabelece e aplica regulamentos para assegurar que todos esses programas atléticos sejam parte e contribuam para todo o programa educacional;
2. Cooperar estreitamente com o Departamento de Educação da Flórida no desenvolvimento de programas atléticos;
3. Promove o espírito esportivo e *fair play* em todas as competições esportivas; e
4. Estabelece políticas e diretrizes que garantam o bem-estar físico, mental e moral dos alunos do ensino médio, e protege-os da exploração (FHSAA, 2017).

A Associação é uma organização que se volta para a adesão de associados, na qual abrange 710 escolas secundárias e 86 escolas intermediárias associadas, as quais também acreditam que o espírito esportivo e o *fair play* promoverão um futuro positivo para seus alunos-atletas (FHSAA, 2017).

Qualquer escola pública ou privada na Flórida, reconhecida pelo Departamento de Educação da Flórida, ou qualquer cooperativa formal de educação em casa, pode se tornar um membro da FHSAA preenchendo um formulário de adesão em que concorda em adotar e cumprir os Estatutos da FHSAA, bem como todos os regulamentos e políticas estabelecidos pelo Conselho de Administração da Associação (FHSAA, 2017).

A FHSAA, segundo seu site, cumpre os seus objetivos e serve as escolas associadas através da seguinte estrutura administrativa:

1. O Conselho de Administração possui 16 membros e se reúne cinco vezes ao ano para determinar a política da FHSAA, fornecendo orientações para todo o programa patrocinado pela mesma, empregando um Diretor Executivo e pessoal para administrar seus programas e servindo como um tribunal final de recursos em todos os assuntos que lhe forem submetidos.
2. A Assembleia Representativa, a qual possui mais de 60 membros, se reúne anualmente para considerar as alterações propostas aos estatutos da Associação.

3. Um Comitê Seccional de Recursos de 07 membros se reúne nove vezes ao ano em cada uma das quatro seções administrativas da Associação para ouvir casos de elegibilidade excessiva - os quais são arquivados pelas escolas associadas em nome dos alunos-atletas -, outros pedidos de dispensas de regras ou apelos de decisões pelo Diretor Executivo preenchidos pelas próprias escolas associadas. Todas as decisões desfavoráveis das Comissões Seccionais de Recursos podem ser apeladas para o Conselho de Administração.
4. São realizados encontros anuais de Comitês Consultivos - os quais representam os diretores de atléticas, oficiais e treinadores de cada esporte em que a FHSAA conduz séries de campeonatos estaduais -, para rever todas as regulamentações relativas a eles e fazer recomendações ao Conselho de Administração para alterações a esses regulamentos para a próxima temporada. Há também o Comitê Consultivo de Medicina Esportiva, que é composto por médicos e treinadores atléticos e funciona como um recurso relativo a questões de saúde e segurança no atletismo. Já o Comitê Consultivo de Ligação Pública atua como um canal através do qual os membros do público em geral podem acessar o processo de tomada de decisão da Associação.
5. O Diretor Executivo da Associação gerencia as operações diárias da FHSAA, reforça suas regras e supervisiona um escritório de 29 funcionários em Gainesville - Flórida, o qual administra os programas da Associação (FHSAA, 2017).

4.1.5 Federação Nacional de Associações Estaduais de Escolas Secundárias

A Federação Nacional de Associações Estaduais de Escolas Secundárias (NFHS), segundo seu site (NFHS, 2017), promove a cooperação entre as associações atléticas estaduais, possibilita a profissionalização de pessoal dessas associações membros, promove e protege os valores dos programas de atividades interescolares baseados na educação, em colaboração com as associações dos Estados membros, atua como a autoridade nacional reconhecida em programas de atividades interescolares

baseadas na educação e é a autoridade preeminente nas regras de competições desses programas.

A missão da NFHS é:

A Federação Nacional de Associações Estaduais de Escolas Secundárias serve seus membros, organizações profissionais relacionadas e estudantes, fornecendo liderança para a administração de atividades interescolares baseadas na educação, que apoiam o desempenho acadêmico, a boa cidadania e a oportunidade equitativa. (NFHS, 2017).

Para a NFHS, a participação nos programas atléticos de atividades interescolares baseados em educação é um privilégio, pois enriquece a experiência educacional dos alunos, promove a realização acadêmica dos mesmos, desenvolve a boa cidadania e estilos de vida saudáveis, promove o envolvimento da população diversificada e promove relações positivas entre escola e comunidade (NFHS, 2017).

4.2 Escola Brasileira de Segundo Grau - Escola Estadual Ismael Iglesias

A escola brasileira a ser estudada, Escola Estadual Ismael Iglesias, é pública e está inserida na Diretoria Regional da Região de Caraguatatuba. A instituição possui 446 alunos e 30 funcionários.

4.2.1 A Instituição

A instituição E. E. Ismael Iglesias está localizada na Avenida Manoel Severino de Castro, nº 631, Bairro Barranco Alto, Caraguatatuba, São Paulo.

Segundo a Proposta Pedagógica da E. E. Ismael Iglesias, a escola está inserida em uma comunidade heterogênea de moradores nativos e itinerantes, de classe média baixa, portanto se faz necessário conhecer bem a comunidade para adequar a ela seu atendimento educacional, suas necessidades, potencialidades e expectativas, sendo:

[...] a única forma possível para a Escola atender plenamente sua comunidade e à finalidade maior de formar cidadãos conscientes e capazes, fornecendo conhecimento acadêmico necessário e desenvolvendo as habilidades e competências necessárias à sua melhor inserção no ambiente social (SÃO PAULO, 2012).

A Escola é de ensino Fundamental e Médio, sendo no período da manhã o Ensino Médio e no período da tarde o Ensino Fundamental. A estrutura da escola conta com sete salas, um refeitório com mesas grandes e bancos, um espaço verde de uso comum e uma quadra (onde se praticam a maioria dos esportes). O corredor de algumas das salas possui 11 prateleiras cheias de troféus e medalhas com as conquistas da escola em competições locais, regionais e estaduais, como dos Jogos Escolares do Estado de São Paulo (JEESP). Este corredor também possui quadros com as turmas de formandos de cada ano.

4.2.2 Práticas Esportivas

Dentre as práticas esportivas possíveis nas instituições escolares de Ensino Médio para turmas de treinamento, a Escola Estadual Ismael Iglesias possui: Voleibol, Capoeira, Xadrez, Damas, Tênis de Mesa, Atletismo e Basquete.

O projeto de esporte existente na E. E. Ismael Iglesias se chama “Esporte na Escola” e existe há 15 anos. Foi criado pelos professores Edvaldo Ormino da Silva, Jonathan Ramos Andrade (Vice Diretor da escola e voluntário no projeto) e Leandro Pereira dos Santos (Voluntário).

O projeto consiste em treinos direcionados com exigência de autorização dos pais ou responsáveis legais. Só há exigência de atestado médico em caso de competições a nível estadual.

4.2.3 Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba

A Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba encontra-se localizada na Avenida Alagoas, nº 539, Bairro Indaiá, Caraguatatuba, São Paulo.

Segundo o site da Diretoria Regional de Ensino, antes chamada “Delegacia de Ensino”, até 2007 seu prédio possuía 08 salas, as quais eram ocupadas por todo o Setor Administrativo, a Supervisão, e a sala da Dirigente Regional de Ensino. No segundo semestre de 2007, foi concluída a construção da “Rede do Saber” na sede da Diretoria e esta nova instalação contou com

biblioteca, sala de estudos, sala de informática, sala de videoconferência com capacidade para 50 pessoas, sanitários, refeitório e cozinha (SÃO PAULO, 2017).

Já em 2008, foi feita uma reforma e adequação de um dos blocos, no qual hoje se encontra instalada a sala do Núcleo Pedagógico, onde atuam os Professores Coordenadores do Núcleo Pedagógico de cada área de ensino (como por exemplo, de Educação Física, na qual o Professor Coordenador é o Nabil Awad) e uma sala para o Núcleo de Tecnologia onde estão instalados os computadores utilizados nas capacitações de professores (SÃO PAULO, 2017).

A Diretoria de Ensino da Região de Caraguatatuba abrange quatro municípios: Caraguatatuba, São Sebastião, Ubatuba e Ilhabela, os quais totalizam 37 Escolas da Rede Estadual de Ensino. Duas dessas escolas são indígenas e uma é um CEEJA (Centro Estadual de Educação de Jovens e Adultos). A Diretoria atende também uma Unidade da Fundação Casa, uma Unidade do Centro de Detenção Provisória e um CEL (Centro de Estudos de Línguas) vinculado à Escola Estadual Colônia dos Pescadores (SÃO PAULO, 2017).

Figura 5 – Diretoria Regional de Ensino Região de Caraguatatuba



Fonte: Autora (2017).

4.2.4 Currículo de Educação Física do Estado de São Paulo

Segundo os “Fundamentos para o ensino de Educação Física” do Currículo do Estado de São Paulo, desde as últimas décadas tem acontecido uma ascensão da cultura corporal e esportiva vista como “[...] um dos

fenômenos mais importantes nos meios de comunicação de massa e na economia mundial”, chamado por eles de “cultura do movimento”. E, devido a isso, o esporte, dança, luta, ginástica e exercícios físicos estão tornando-se cada vez mais produtos de consumo e objetos de divulgação de informações ao público, onde os meios de comunicação em geral difundem informações sobre atividades esportivas e físicas em geral, vinculado-as a marcas, produtos e padrões de beleza corporal nos quais bombardeiam os adolescentes (SÃO PAULO, 2011).

Porém, o currículo continua dizendo que mesmo com esses fenômenos, pequena parte da população pratica atividades físicas de modo contínuo em decorrência do estilo de vida gerado pelas novas condições socioeconômicas citadas como “[...] urbanização descontrolada, consumismo, desemprego, informatização e automatização do trabalho, deterioração dos espaços públicos de lazer, violência, poluição [...]”, as quais favorecem “[...] o sedentarismo e recolhimento aos espaços privados (doméstico, por exemplo) ou semiprivados (*shopping centers*, por exemplo)”. Entretanto, por meio das condições socioeconômicas e culturais os jovens revelam certas afinidades a manifestações da cultura do movimento, como pelo *hip-hop*, *capoeira*, *skate*, etc. fazendo com que a cultura ganhasse um espaço dentro da Educação Física (SÃO PAULO, 2011).

Portanto, segundo Currículo do Estado de São Paulo, a Educação Física “trata da cultura relacionada aos aspectos corporais, que se expressa de diversas formas, dentre as quais os jogos, a ginástica, as danças e atividades rítmicas, as lutas e os esportes” (SÃO PAULO, 2011).

4.2.5 Atividades Curriculares Desportivas

As Atividades Curriculares Desportivas (ACD) são aulas destinadas à prática de diferentes modalidades esportivas. Conforme a legislação estadual (Res. SE 4, de 15-1-2016), as ACDs são ministradas por professores portadores de licenciatura em Educação Física, de duas a três vezes por semana, fora do horário regular de aulas, para turmas de no mínimo vinte alunos em cada, alunos estes agrupados por idade (categorias), gênero e

modalidades, com limite de turmas de acordo com o número de classes que a escola possui. Para haver uma turma de ACD em qualquer escola, há a necessidade de um professor se interessar, escrever um projeto e o mesmo ser aprovado pelo conselho escolar e repassado para a Diretoria de Ensino.

Segundo a Resolução SE 4, de 15 de janeiro de 2016, são considerados os seguintes pontos para as turmas de ACD:

[...] - a importância da prática do esporte nas escolas, como espaço de vivência de relações interpessoais que contribuem para a ampliação das oportunidades de exercício de uma cidadania ampla e consciente; - a necessidade de se promover a integração e a socialização dos alunos em atividades esportivas competitivas e/ou recreativas, com vistas à futura participação de suas escolas em campeonatos e competições de esfera estadual, nacional e internacional [...] (SÃO PAULO, 2016).

4.2.6 Estrutura esportiva deficitária em escolas

Segundo uma matéria do site Estadão, escrito por Clarissa Thomé (2017), o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) revelou uma pesquisa recente sobre a estrutura esportiva em escolas brasileiras, mostrando ser deficitária:

As escolas públicas municipais do País não têm estrutura adequada para a prática de esportes, aponta o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Em apenas 27% das cidades brasileiras as escolas têm campo de futebol, ginásio, piscina ou pista de atletismo. No ano em que o Brasil sediou o mais importante evento esportivo mundial, a Olimpíada, havia apenas 43 pistas de atletismo em escolas públicas e 265 piscinas. Ao todo, o País tem 4.190 instalações esportivas em 3.971 escolas municipais (THOMÉ, 2017).

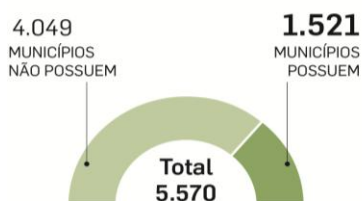
Já em escolas estaduais, há 2.017 instalações esportivas em 1.217 escolas, sendo 60% dessas escolas localizadas em Santa Catarina, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Ceará e Paraná. Porém, em Rondônia, Amapá, Pernambuco e Mato Grosso do Sul não há nenhuma escola estadual sequer com campo de futebol, ginásio, piscina ou pista de atletismo (THOMÉ, 2017).

A matéria ainda ressalta que: “A prática esportiva é considerada fundamental por especialistas para o desenvolvimento integral dos estudantes. Favorece, inclusive a concentração, capacidade de organização, e de realizar trabalho em grupo” (THOMÉ, 2017).

Figura 6 – Colégios públicos brasileiros sem estrutura adequada para a prática esportiva

- Colégios públicos brasileiros não têm estrutura adequada para a prática esportiva

Municípios brasileiros que possuem escolas com instalações esportivas



Das instalações esportivas em escolas municipais



Municípios que realizaram eventos esportivos nos 24 meses anteriores à pesquisa

Esporte de rendimento

91,1% EVENTOS DE ESPORTES OLÍMPICOS



FONTE: IBGE

INFOGRÁFICO/ESTADÃO

Fonte: Thomé (2017).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados realizou-se mediante as análises ocorridas no período de um mês, através de entrevistas com atores-chave, observações, pesquisas em sites oficiais, análises documentais e experiências prévias da autora.

Estas informações foram colhidas nas cidades de Caraguatatuba – São Paulo, Brasil e *Naples* – Flórida, Estados Unidos. No Brasil, foram entrevistados três professores de Educação Física, sendo um deles treinador do time de Tênis de Mesa da Escola Estadual Ismael Iglesias, o Coordenador de Educação Física e Esporte da Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba e o Secretário de Educação de Caraguatatuba. Já nos Estados Unidos, foram entrevistados o Diretor de Atlética e Atividades da *Naples High School* e o treinador de *Lacrosse* do time feminino da mesma escola.

Em relação aos sites oficiais, os mesmos são de instituições indicadas por meio das entrevistas e conhecimento prévio, seguem: *Naples High School*, Distrito Escolar do Condado de *Collier*, Atlética Interescolar das Escolas do Condado de *Collier*, Associação Atlética de Escolas Secundárias da Flórida, Federação Nacional de Associações Estaduais de Escolas Secundárias, Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba e Governo do Estado de São Paulo – Secretaria da Educação.

Já em relação às análises documentais, seguem: Currículo de Educação Física do Estado de São Paulo, Resolução SE 4, de 15-1-2016, Lei de Incentivo ao Esporte Paulista e Federal.

As análises foram baseadas nas seguintes variáveis:

1. Existência de planejamento estratégico do esporte em cada escola;
2. Quem é responsável pelo esporte dentro de cada escola;
3. Qual órgão rege as regras do esporte nas escolas;
4. Requisitos para ser professor de Educação Física e treinador de algum esporte;
5. A importância do esporte na formação de cidadãos;
6. Educação Física x Esporte;
7. Valores tidos como essenciais para a prática esportiva;

8. Esporte + Educação;
9. Maiores dificuldades para os professores na realidade brasileira;
10. Melhorias/resultados nos alunos;
11. Continuidade do esporte na vida dos alunos;
12. Comparação do nível de práticas esportivas do país em relação aos demais;

5.1 Gestão Estratégica do Esporte nas Escolas Americanas e Brasileiras: Análise das Entrevistas Realizadas

Este tópico se constitui da análise das entrevistas realizadas e comparação da realidade da *Naples High School* e Escola Estadual Ismael Iglesias.

Por meio das entrevistas realizadas, pode-se identificar as realidades seguintes, onde “1.” diz respeito a Escola Americana e “2.” diz respeito a Escola Brasileira.

5.1.1 Existência de planejamento estratégico do esporte em cada escola

1. Segundo o Diretor de Atlética e Atividades Andreas Modugno, a *Naples High School* possui um planejamento estratégico do esporte, no quesito de que o Distrito Escolar possui diretrizes para as práticas esportivas, assim como todas as outras escolas inseridas no Condado de *Collier*, onde, por exemplo, existem regras a serem seguidas para que o esporte seja aproveitado da melhor maneira possível, não atrapalhando o desempenho dos alunos na área acadêmica, mas sim servindo de estímulo e meio para o crescimento pessoal, visando a esportividade e o bem estar físico e mental. Um exemplo dado pelo Diretor é do período máximo de treino diário (dias letivos) autorizado pela Atlética Interescolar das Escolas do Condado de *Collier* é de 2 horas e 30 minutos, sempre após o término das aulas, que lá acontecem das 07h10min às 14h05min.
2. Segundo o Professor, Treinador e Supervisor de Ensino Designado da Secretaria de Educação de Caraguatatuba, Edvaldo Ormino da Silva e a

Professora Silvia Patrícia Silva da Função Designada do Apoio Pedagógico de Educação Física da mesma secretaria, existe o planejamento anual de toda a escola, o qual segue o Currículo do Estado de São Paulo e os Parâmetros Curriculares Nacionais. Segundo o Coordenador de Educação Física da Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba e Professor de Educação Física Nabil Awad, o esporte está inserido dentro da área da Educação Física, na qual também incluso: jogo, luta, ginástica e atividade rítmica. Já para as atividades esportivas fora do período de aula, de acordo com o Professor Marcelo Mantovani e os demais professores entrevistados, há a necessidade da criação de um projeto por meio do interesse de um professor, para as chamadas “Turmas de Treinamento” das Atividades Curriculares Desportivas (ACD). Esse projeto tem que conter todo um planejamento e cronograma até seu término e ser aprovado pelo conselho escolar. Existe também o planejamento em termos de treino por meio do técnico, o qual vai passar desde a iniciação ao esporte até as táticas e regras de cada esporte, e é especificado no projeto.

5.1.2 Responsável pelo esporte dentro de cada escola

1. Segundo o Diretor de Atletica e Atividades da *Naples High School*, Andreas Modugno, ele é o responsável por toda a organização do esporte dentro da instituição, juntamente com os seus assistentes Robert Bowe e Patricia Hendry.
2. Segundo o Professor Edvaldo Ormino da Silva, ele é o responsável pelo esporte na Escola Estadual Ismael Iglesias, mas ele conta também com o Vice Diretor da escola, Professor Jonathan Ramos Andrade e o Professor Leandro Pereira dos Santos, os quais são os idealizadores do projeto chamado “Esporte na Escola”, diferente dos projetos de ACDs. Porém, este projeto está vinculado aos dois esportes que são de ACD – Tênis de Mesa e Xadrez do Professor Edvaldo. Os demais esportes que são apenas do projeto “Esporte na Escola” são: Voleibol, Atletismo, Handebol, Damas e Capoeira. Porém, independente do projeto ser especificamente deles, a pessoa responsável por tudo que acontece em qualquer instituição é a diretora.

5.1.3 Órgãos que regem as regras do esporte nas escolas

1. De acordo com o Diretor de Atlética e Atividades da *Naples High School*, Andreas Modugno, existem três organizações que regem as regras do esporte dentro das escolas da Flórida: Federação Nacional de Associações Estaduais de Escolas Secundárias (NFHS - *National Federation of State High School Association*), Associação Atlética de Escolas Secundárias da Flórida (FHSAA - *Florida High School Athletic Association*) e Escolas Públicas do Condado de Collier (CCPS - *Collier County Public Schools*).
2. Segundo o Professor e Treinador Edvaldo Ormino da Silva, os órgãos que regem as regras do esporte são as federações de cada esporte, e as escolas adotam todas essas regras para cada esporte e competições, especialmente as competições oficiais (municipais, regionais, estaduais, brasileira). Ou seja, não há um órgão que rege regras para práticas esportivas em escolas como há bem claramente nos Estados Unidos. Já o órgão que possui diretrizes para a Educação Física, de acordo com o Coordenador de Educação Física da Diretoria Regional de Ensino da Região de Caraguatatuba e Professor Nabil Awad, é a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo que possui um Currículo oficial, o qual é comum a todas as áreas de ensino. Ainda segundo Awad, a secretaria é o órgão central, que fica em São Paulo, e é dividida em Diretorias de Ensino, existindo para cada número determinado de municípios um órgão descentralizado. Este órgão central é dividido em diversos setores e um deles é a Coordenadoria da Gestão de Educação Básica (CGEB), a qual possui diretrizes para as Diretorias de Ensino com o Currículo.

5.1.4 Educação Física x Esporte

1. Segundo o Diretor de Atlética e Atividades Andreas Modugno, os alunos não são obrigados a participar das práticas esportivas, como estar em um time, por exemplo, para se graduar, mas eles têm que ter aulas de Educação Física ao menos. Os créditos exigidos para a formatura em Educação Física são mínimos, mas existem. O Programa de Educação

Física das Escolas Públicas do Condado de *Collier* acontece durante o período de aula, e visa oferecer oportunidades variadas de desenvolvimento do físico e de habilidades para que todos os alunos possam desenvolver níveis ótimos de condição física e despertar o desejo de tornar o bem-estar, a atividade e condição física uma jornada para a vida toda. As opções dentro da Educação Física lá são bem variadas e vão desde aulas de Zumba, levantamento de peso, musculação, voleibol, basquetebol, entre outras, até monitoria de Educação Física para alunos com deficiência. O esporte fora do período de aula existe por meio do Programa de Atletica de Escolas Secundárias e acontece no período pós-aula, porém faz parte do programa escolar como um todo.

2. Segundo o Professor Marcelo Mantovani, o esporte faz parte das cinco áreas das aulas de Educação Física, que são: ginástica, lutas, atividade rítmica, esporte e jogos.

De acordo com a Professora Silvia Patrícia Silva, a Educação Física escolar trabalha em cima do movimento para o esporte e não em cima da profissionalização do atleta. O aluno é preparado de uma forma geral em termos do movimentar-se, do equilíbrio, da postura, e a partir desta gama de movimentos, nas séries finais, ele está preparado para o esporte, assim sendo, o objetivo não é tornar o aluno um atleta e sim um cidadão que goste de determinado esporte e futuramente possa vir a se profissionalizar. Segundo o Professor Nabil Awad, a Educação Física no Currículo do Estado de São Paulo faz com que o aluno se torne crítico e tenha conhecimento de diversas modalidades esportivas. Além disso, as competições favorecem essa diferença, pois na escola não há o objetivo do aluno ser um atleta, e nas competições, além de existir o lado social, o aluno pode despertar o interesse de vir a ser um atleta. Awad completou, dizendo que hoje em dia se fala muito de atleta ter saúde, porém isso é relativo, pois se sabe que um atleta de alto rendimento se desgasta muito e isso pode comprometer ele no futuro.

5.1.5 Requisitos para ser professor de Educação Física e/ou Treinador

1. De acordo com o Diretor de Atlética e Atividades da *Naples High School*, Andreas Modugno e com o Treinador de *Lacrosse* Frank Adiutori, são duas coisas distintas. Para ser um professor de Educação Física é necessário ter um diploma de quatro anos em Educação Física e passar na prova do estado da Flórida para exercer a função de professor. Para ser um treinador, você não precisa ser necessariamente um professor. Você tem que ter os mínimos requisitos, e um deles é registrar suas digitais para a proteção dos alunos, não possuir antecedentes criminais, não ser usuário de drogas (há um teste de drogas no qual todos têm que passar), e quando você passa esses requisitos, você tem que obter o seu certificado de treinador por meio da NFHS - eles oferecem cursos para certificação de treinadores, assim como o Distrito Escolar oferece diversos cursos *online* para melhoria dos mesmos. Entretanto, existe a possibilidade de treinadores serem voluntários, possuindo como único requisito não obrigatório a certificação de treinador da NFHS.
2. Para ser um professor de Educação Física em escolas de Ensino Médio, de acordo com todos os professores entrevistados, há a necessidade da graduação em Educação Física e possuir registro no CREF (Conselho Regional de Educação Física). Para escolas municipais, há a necessidade do professor ser concursado. Já para escolas estaduais, não há a necessidade de ser um professor efetivo, porém, segundo o Professor Nabil Awad, a pessoa que quiser dar aula pode fazer um cadastro no início do ano e a atribuição de aulas acontece conforme a necessidade. Já para ser um treinador de ACD, a pessoa também tem que possuir o CREF e ter o seu projeto homologado pela diretoria da escola.

5.1.6 A importância do esporte na formação de cidadãos

1. Segundo Andreas Modugno, é muito importante. Ele diz que o atletismo (entende-se por atletismo como práticas esportivas em geral, não como o esporte em português) nos Estados Unidos pelo menos, no Ensino Médio, é parte de um todo do currículo escolar e não uma coisa separada. Modugno continua, afirmando que em outros países do mundo, os esportes são esportes de clubes e não estão associados tão perto às escolas como nos Estados Unidos, mas que, para ele:

“[...] os jovens aprendem muitas lições valiosas sobre trabalho em grupo, sobre trabalho duro, sobre competição, sobre coisas que vão ajudar eles futuramente em suas vidas para se tornarem pessoas de sucesso e cidadãos produtivos, e eles aprendem essas coisas muitas vezes por meio do esporte. Coisas que eles não poderiam ou não iriam necessariamente aprender dentro das salas de aula, porque é um tipo diferente de estrutura, um tipo diferente de configuração.”

Modugno continua, dizendo que pensa que existem muitas pesquisas as quais mostram que o esporte faz com que estudantes tenham: melhores notas na escola, melhora em problemas de disciplina, e quando eles terminam a escola eles tipicamente são mais bem sucedidos que estudantes que não eram envolvidos em esportes.

Já segundo o Técnico Frank Adiutori, os esportes ensinam aos jogadores como administrar o tempo, trabalhar em equipe, concentrar-se na tarefa e tomar decisões sob pressão, portanto essas habilidades tornam-os melhores cidadãos.

2. Para o Professor Marcelo Mantovani, o esporte é de extrema importância, tendo em vista que a pessoa que pratica esporte se transforma como indivíduo. Ele afirma que o esporte amplia as possibilidades e muda como a pessoa se porta diante de diversas situações:

“É uma relação muito produtiva. O esporte melhora a autoestima, autoconfiança, disciplina, criatividade... Coisas que realmente importam para a formação de uma pessoa, de um cidadão de bem e que não são ensinadas na maioria das disciplinas tradicionais. Coisas que formam a integridade realmente de uma pessoa. A escola se preocupa muito com o acúmulo de conhecimento intelectual, que nem sempre você vai usar para a vida.”

Já para o Professor Nabil Awad, o esporte possibilita resgatar muitas pessoas em decorrência de problemas da sociedade. Ele afirma que por meio do esporte e da Educação Física, o professor ou treinador consegue identificar no aluno quando ele está com problemas sociais e emocionais, problemas de atenção e notas, problemas de hiperatividade ou introversão, problemas de disciplina, entre outros, por ter uma abertura maior que os demais professores e, muitas vezes, até que a família. Awad continua, dizendo que além do esporte possibilitar melhoria na saúde do indivíduo, ele ensina sobre seguir regras, zelar pelos materiais, respeitar os demais, e por meio do professor/treinador os alunos conseguem entender coisas que os pais não conseguem ensinar, muitas vezes por tê-lo como um “ídolo” e referência no esporte que gostam.

A Professora Silvia Silva diz que o esporte, além de ensinar diversos valores, ensina ainda a pessoa a definir seu caráter, ensina a perder muito mais do que a ganhar, respeitar o próximo sabendo que dentro do esporte, se não houver o outro não há competição, aceitar o limite e a diferença do outro. Ela continua dizendo que o esporte e a Educação Física têm em comum a parte da empatia, do *fair play*, da compreensão e ajuda para com o próximo:

“Uma coisa que me emociona muito é o número de vidas que o esporte pode resgatar. [...] Se houvesse um incentivo maior, talvez a gente não tivesse perdido tanto espaço para a tecnologia [...]”.

Aqui no Brasil, segundo o Professor Edvaldo Silva, perde-se o jovem para as drogas – lícitas e ilícitas – entre os 15 e 25 anos, e se o jovem não

está inserido em alguma atividade esportiva, física ou qualquer outra extracurricular, ele tem grandes chances. Ele completa dizendo que o aluno-atleta é diferente dos demais, pois tem zelo e respeito pelo próprio corpo.

O Secretário de Educação de Caraguatatuba, Ricardo de Lima Ribeiro, conta que ele, como ex-atleta de time (ex jogador de basquete pelo Palmeiras e campeão estadual), vê que o esporte o ajudou muito em termos de disciplina, de trabalho em equipe, de frustração – onde ele conta que toda derrota é uma frustração a ser superada:

“Não há instrumento melhor para a formação de um cidadão do que uma atividade esportiva. E se essa atividade esportiva ainda for de competição, eu acho ela melhor ainda porque o garoto ou garota aprende desde o início com a derrota e com as vitórias. Na sociedade em que vivemos hoje onde o não parece um ‘bicho papão’, eu acho que o esporte dá muito não na ‘cara’ da gente, e nós acabamos crescendo não só com o sim, que faz ser muito fácil [...], então o esporte te dá o não... Não quando você fica no banco, não quando você perde uma partida ou um campeonato, quando você se machuca, e essa é a vida de dizendo não.”

O Secretário continua, dizendo que esse não ensina a lutar de verdade por seus sonhos, e que o esporte é um elemento fundamental na construção de um cidadão.

5.1.7 Valores tidos como essenciais para a prática esportiva

1. De acordo com Andreas Modugno, um valor importante é o bom espírito esportivo e isso faz parte das boas práticas promovidas dentro da *Naples High School*, porque promove a autodisciplina e vai de encontro às regras dos jogos. Modugno afirma que é exigido dos atletas que sejam exemplos a todo tempo, porque eles não representam apenas eles quando entram em campo, mas toda a escola e a comunidade de *Naples*, especialmente quando os atletas vão jogar fora de casa, portanto isso se torna de extrema importância. Outro ponto é que para eles, é de extrema importância que os

atletas não usem drogas, álcool e tabaco. Andreas Modugno termina o assunto, afirmando:

“Também é de extrema importância que entendamos que o propósito principal do Ensino Médio não são as atividades atléticas, as quais fazem parte do total da escola, mas não é o principal, o principal é o componente acadêmico e torná-los bons cidadãos.”

Já segundo o Treinador Frank Adiutori, as regras de prática desportiva para ele, são:

“Não perca a prática a menos que seja uma emergência, seja pontual e não saia mais cedo, traga todo o seu equipamento, dê sempre o seu melhor esforço e ouça quando o treinador estiver a falar.”

2. Segundo o Professor Marcelo Mantovani, os valores essenciais são respeito e cooperação.

Já para o Professor Nabil Awad, são: o respeito, a igualdade entre homem e mulher, e o preconceito que tende a diminuir através do esporte.

5.1.8 Maiores dificuldades para os professores na realidade brasileira

A resposta foi unânime em todas as entrevistas, sendo mencionadas: a falta de estrutura, a falta de material e incentivo.

O projeto na Escola Estadual Ismael Iglesias é mantido por meio de materiais comprados pelos próprios professores, em decorrência dos fatores citados acima.

5.1.9 Resultados percebidos nos alunos

1. Segundo Andreas Modugno, os estudantes que estão envolvidos em esportes são melhores alunos, possuem melhores notas, possuem menos problemas disciplinares, são mais organizados, pois, se o aluno está envolvido em algum esporte, o mesmo força-o a ser desse jeito para

praticamente o resto da sua vida. Ele completa dizendo que estar envolvido com a prática esportiva impacta no dia-a-dia e também na vida futura do aluno.

Já segundo o Treinador Frank, a mudança de vida que ele vê mais nas mulheres jovens que se formam a partir do programa de *Lacrosse* é a maturidade e determinação, ou seja, ter capacidade de lidar com adversidades. O Treinador afirma que as atletas mantêm uma atitude positiva e não desistem:

“As meninas fazem o que for preciso para alcançar seus objetivos.”

2. Segundo o Professor Nabil Awad, dentre as melhorias percebidas nos alunos estão: o maior respeito em casa (percebido pelos pais) e na escola (percebido pelos professores e colegas), aumento do senso crítico, mudança de hábito alimentar nas famílias em decorrência da influência do aluno. Já na parte acadêmica, Nabil Awad afirma que há estudos comprovados que dizem que a prática esportiva aumenta a oxigenação cerebral, então o aluno consegue raciocinar e ter reflexos mais rápidos.

5.1.10 Continuidade do esporte na vida dos alunos

1. De acordo com Andreas Modugno, o esporte continua absolutamente na vida dos alunos. Ele conta que quando conversa com ex-alunos, anos após o término do Ensino Médio, o que eles mais se lembram da experiência escolar são os esportes. Eles normalmente não conseguem se lembrar tão bem de quem eram seus professores, mas eles definitivamente lembram de seus treinadores. Eles carregam memórias de suas experiências nos esportes que vão lembrar para sempre, mas eles não conseguem lembrar quanto eles tiraram em certa prova ou o que tiveram em certas matérias. Modugno afirma que, mesmo que alguns esportes não os levem a uma vida longa dentro do mesmo, alguns outros levam, como o Golf, por exemplo, que é um esporte para a vida toda. Assim como se o aluno for um jogador de tênis, nadador, ou corredor, sendo alguns dos esportes que se pode praticar por muito tempo. Já na parte de bolsas de estudo para atletas em

universidades nos Estados Unidos, Modugno conta que depende um pouco de qual esporte o aluno pratica. Alguns esportes como *Cross Country*, Natação e Atletismo, os estudantes podem conseguir bolsas baseadas em seus tempos recordes, ou seja, o aluno já prova ter potencial e ser um bom atleta por meio de resultados. Alguns outros esportes podem ser mais subjetivos, onde há olheiros e/ou treinadores universitários avaliando o desempenho dos atletas por meio de vídeos dos jogos ou presença nos jogos, e esses oferecem as bolsas de estudo baseadas no que eles veem:

“Esses atletas têm que demonstrar velocidade, força, disciplina e claro, terem boas notas. Você não entra na universidade sem boas notas.”

Já para o Treinador Frank Adiutori, os alunos-atletas aprendem habilidades de vida que irão ajudá-los uma vez que saem do Ensino Médio. Habilidades como gerenciamento de tempo, trabalhar em equipe, ser pontual, ser focado, dar o seu melhor esforço, ser competitivo e ter autoconfiança. Segundo Adiutori, todos esses pontos são grandes lições de vida para ter consigo quando se dá de frente para com o mundo real.

2. O esporte de rendimento tem continuidade na vida dos alunos raramente, segundo todos os entrevistados. Onde para haver continuidade, o aluno tem que ser esforçar muito e buscar por si só, e os casos de destaque são muito raros dentre tantos alunos. Por outro lado, o esporte continua mais frequentemente na vida dos alunos caso eles tenham afinidade com o esporte e queiram continuar praticando por esse motivo.

5.1.11 Esporte + Educação

1. Como já citado anteriormente em outros tópicos, fica claro que o esporte faz parte da educação americana há muito tempo e dá resultados visíveis. Porém, ele deve ser visto como um complemento à educação, e não como o principal para certos estudantes. O Diretor de Atletica Andreas Modugno conta que se o aluno não se esforça o suficiente para se graduar no Ensino

Médio, o mesmo não deve participar de esportes para focar na área acadêmica:

“[...] por mais que eu pense que esporte seja de extrema importância nas escolas, a razão primária da escola não é esporte, mas sim as matérias estudadas e a obtenção de boas notas.”

Já para o Treinador Frank Adiutori, os atletas são alunos em primeiro lugar e caso estejam com dificuldades nas aulas, os mesmos devem parar de treinar, focar no aprendizado e na obtenção de boas notas e depois voltar às práticas esportivas:

“Esportes e notas são uma relação simbiótica. A maioria dos bons atletas são bons estudantes. É sua natureza competitiva.”

2. Segundo o Secretário de Educação, Ricardo de Lima Ribeiro, uma criança, por meio de atividades esportivas desenvolve habilidades que ela utiliza depois dentro de outras disciplinas dentro do currículo, portanto, o esporte deve sim ser sempre vinculado à educação.

5.1.12 Comparação do nível de práticas esportivas do país em relação aos demais

1. Andreas Modugno afirma que ele não sabe como funcionam as práticas esportivas no Brasil, porém sabe como funcionam na Europa. Segundo ele, muitos esportes nos países europeus são baseados em clubes e, por exemplo, o que as pessoas às vezes não sabem é que diversos clubes têm esportes além do principal, como o Bayern Munich que é um time de futebol muito famoso, ou Real Madrid. Andreas Modugno diz que:

“Existem coisas boas e ruins sobre o jeito que nós fazemos aqui, e coisas boas e ruins sobre o jeito que eles fazem lá. Eu penso que algumas pessoas têm um real problema com o jeito que fazemos porque pensam que o esporte tem que acontecer separado da escola, e a escola deveria

apenas estar focada em desenvolver melhores estudantes, e isso envolve muitos argumentos.”

Porém, ele continua dizendo que por outro lado, há muitas pessoas que dizem que o modelo americano é um ótimo exemplo, pois, a sociedade não acaba tendo apenas um monte de jovens só focados em termos acadêmicos, mas sim, jovens mais completos, melhores cidadãos, pessoas mais produtivas e mais preparadas para o mundo real.

2. O Professor Nabil Awad conta que no Brasil o foco do esporte na escola é social e não de rendimento, como nos Estados Unidos e China, e que em diversos cursos que ele fez e palestras em que esteve, ele ouviu muito sobre essas duas vertentes e que o ideal é não existir essa diferença:

“Por falta de investimento não só no aluno, mas também no profissional, o Brasil fica para trás. A diferença é essa: é mais voltado para o social, e aí de 1000 alunos um acaba se destacando pelo rendimento. Se no Brasil houvesse investimento para os alunos, para recursos para esses alunos, para capacitação dos profissionais e valorização dos mesmos, aí sim teríamos uma comparação quase igual.”

Awad termina, dizendo que acredita que a diferença está neste ponto em relação a outros países e em relação a medalhas em Olímpicas, de o foco ser mais social que o de rendimento em si.

Já o Professor Marcelo Mantovani conta que se sente frustrado:

“[...] porque não existe estrutura que chegue perto e as pessoas não tem oportunidade. E se existisse estrutura, com certeza os alunos teriam possibilidade e participariam, e teríamos muito mais crianças envolvidas.”

5.1.13 Quadro comparativo

Segue quadro comparativo de respostas, observações *in loco* e experiências prévias da autora.

Quadro 2 – Quadro comparativo

VARIÁVEIS	Estados Unidos	Brasil
Existência de Planejamento Estratégico	Muito bem estruturada.	Não é clara a existência de planejamento formal no nível escolar.
Responsável na escola	Diretor de Atlética e Atividades.	Diretor geral da escola e Professor de Educação Física.
Órgão que rege as normas	NFHS, FHSAA e CCPS.	<ul style="list-style-type: none"> • As federações de cada esporte possuem regras e as escolas adotam essas regras para as competições interescolares. • Na Educação Física: Secretaria da Educação do Estado de São Paulo por meio do Currículo oficial. • Não existe um órgão específico para o esporte escolar, quem cuida disso é a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.
Requisitos para Prof. e Treinador	<ul style="list-style-type: none"> • Prof.: formado em Educação Física e passar na prova do Estado para ser professor. • Treinador: conhecimento do esporte, registro de digitais, não possuir antecedentes criminais, passar no teste de drogas e ter certificado de treinador pela associação estadual (apenas voluntários não estão sujeitos a esse requisito). 	<ul style="list-style-type: none"> • Prof.: formado em Educação Física, ser concursado ou contratado. • Treinador: ter um projeto aprovado pelo conselho da escola e ser professor de Educação Física.
Importância na formação de cidadãos	Extrema.	Extrema.

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Quadro 2 – Continuação

Ed. Física x Esporte	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas opções dentro das aulas de Educação Física com esportes, danças, ginásticas, luta, etc. • Programa esportivo pós-aula com diversas opções de esportes, estrutura de espaço e material de última geração, treinadores capacitados e pagos, e campeonatos com a maioria das escolas envolvidas em diversas modalidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esporte está apenas inserido na Educação Física juntamente com jogo, ginástica, atividade rítmica e luta, e é a matéria segue o Currículo Estadual com aulas muitas vezes dentro da sala. • Projeto de Atividades Curriculares Desportivas idealizado e realizado pelo professor interessado, exigido a homologação por meio da Diretoria, verba não repassada para o projeto, estrutura mínima e materiais comprados pelos próprios professores.
Valores essenciais	Espírito esportivo, comprometimento, comportamento exemplar dentro e fora de campo, pontualidade, respeito, conduta, ética e <i>fair play</i> .	Respeito e cooperação.
Dificuldades na realidade brasileira	X	Estrutura, material e incentivo ao professor.
Resultados nos alunos	Melhores alunos, melhores notas, aumento de disciplina e organização, maturidade, aprendizado em trabalho em grupo, administração de tempo e tomada de decisão.	Transformação geral como indivíduo, aumento do respeito para com a família, colegas e professores; aumento do senso crítico, autoestima, autoconfiança e criatividade; mudança de hábitos alimentares; melhoria no raciocínio e reflexos.
Continuidade do esporte pós-escola	Muito existente.	Raramente acontece.

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Quadro 2 – Continuação

Esporte + Educação	Já acontece.	Acontece de modo muito superficial dentro das aulas de Educação Física.
Comparação com outros países	O esporte dentro da escola x esporte em clubes.	Frustração pela diferença em decorrência da falta de incentivo, investimento, estrutura e materiais. Mesmo assim, há resultados em questões competitivas.

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

5.2 Análise SWOT da Escola Americana e Brasileira

Diante das respostas e observações *in loco* de ambas as escolas, neste tópico se dará pela contextualização dos resultados para com a teoria.

5.2.1 Escola Americana – *Naples High School*

Quadro 3 – Análise SWOT da escola americana

SWOT	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande número de alunos participantes e resultado visível na vida acadêmica e pessoal dos mesmos; • Profissionais qualificados e certificados; • Setor específico de atividades esportivas dentro da instituição com profissionais da área; • Grande número de alunos-atletas com potencial para o profissionalismo; • Diversas conquistas em campeonatos locais, regionais e estaduais em diversos esportes; • Valorização dos alunos-atletas com premiações de destaque frente a toda a escola e homenagens por todo o campus; • Estímulo aos alunos por meio de oportunidade de bolsa de estudo em universidades; • Código de Conduta bem estruturado e conhecido por todos; • Valores bem definidos; • Missão da escola e do Distrito Escolar bem definida; • Proibição do uso de drogas e álcool, testes aleatórios com os alunos; • Controle de notas por meio dos treinadores; • Exigência de exames médicos periódicos. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possível pressão psicológica dos alunos em relação à necessidade de um alto desempenho acadêmico e esportivo.
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Órgãos estruturados que regem as regras do esporte nas escolas; • Diversos campeonatos para a participação dos times; • Todas as escolas do Condado de <i>Collier</i> participam e tem o suporte do Programa de Atlética de Escolas Secundárias; • 21 esportes patrocinados pela FHSAA. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possível diminuição do interesse dos alunos por esportes em decorrência da tecnologia (mídias sociais); • Maus hábitos alimentares, onde cerca de 27% dos adolescentes a Flórida são obesos ou estão acima do peso, de acordo com a <i>National Survey of Children's Health</i> (KAISER, 2017).

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

5.2.2 Escola Brasileira – Escola Estadual Ismael Iglesias

Quadro 4 – Análise SWOT da escola brasileira

SWOT	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	<p>FORÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Boa vontade e amor ao projeto por parte dos três professores idealizadores, onde dois deles são voluntários; A Diretora, o Vice Diretor e a Coordenadora são todos formados em Educação Física, entendem a necessidade e apoiam o projeto; Projeto existente há 15 anos na escola; Número razoável de alunos participantes em todas as modalidades; Alunos-atletas com potencial muito grande; Diversos campeonatos conquistados na maioria das modalidades (a escola é invicta em campeonatos municipais e já conquistou campeonatos regionais e estaduais); É feito um controle de notas e faltas por meio dos professores-treinadores; A escola é referência em esporte na cidade, mesmo passando por muitas dificuldades. 	<p>FRAQUEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Só um professor recebe pelo trabalho porque só ele é efetivado; Não se sabe o porquê do não repasse de verba ao projeto, e, quando existe alguma verba, é mínima e não cobre muita coisa; A estrutura é razoável, se comparada a outras escolas da cidade, porém é ainda de um nível muito abaixo do ideal; Os materiais são comprados do bolso dos professores; Os alunos não tem oportunidade de continuar no esporte após a formatura ou em caso de mudança de escola.
AMBIENTE EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> Campeonatos regionais realizados pela Diretoria de Ensino; Ônibus e alimentação fornecida aos alunos-atletas para algumas competições sujeitas à aprovação da D. E. e disponibilidade de verba. 	<p>AMEAÇAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Instabilidade política e econômica do país, o que pode gerar uma diminuição ou corte de verba para a educação e o esporte; O fim do projeto em decorrência da falta de verba e corte de gastos que vem ocorrendo; Maior desvalorização da área da Educação Física em decorrência da Reforma do Ensino Médio que veio a tornar a matéria optativa, mas já voltou atrás. Ainda é uma ameaça devido à instabilidade do Governo e possíveis mudanças; Em decorrência da realidade de classe econômica dos alunos da escola e o bairro considerado violento em que estão inseridos, os alunos podem desistir do projeto por problemas familiares, necessidade de gerar renda para a família, oportunidades frequentes de tráfico, uso de drogas e doenças.

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

5.3 Identificação de Estratégias e Possibilidades Estratégicas nas Escolas Americanas e Brasileiras

Este tópico se constitui da identificação de estratégias da *Naples High School* e da Escola Estadual Ismael Iglesias, a identificação do tipo de estratégia e das possibilidades para as escolas brasileiras.

5.3.1 Identificação de Estratégias na Escola Americana e Brasileira

Dentro da escola americana estudada, a *Naples High School*, pode-se identificar algumas estratégias no quesito esportivo com o intuito de cumprir com a missão de seu distrito:

- A escola possui um diretor que cuida apenas dessa área com dois assistentes;
- O Distrito Escolar das Escolas Secundárias do Condado de *Collier* possui também um diretor específico para a área esportiva, a *Atlética Interescolar das Escolas do Condado de Collier*, que trabalha em colaboração com as escolas de Ensino Médio, cuidando da parte de programação, elegibilidade, conformidade e política.
- A escola (assim como todas) é associada à Associação Atlética de Escolas Secundárias da Flórida, a qual rege as normas das práticas esportivas de acordo com a Federação Nacional de Associações Estaduais de Escolas Secundárias (que rege as normas para escolas do país todo).
- A escola possui exigências e averiguações no quesito de saúde para evitar ao máximo e ter como agir em caso problemas.
- A escola e seu distrito possuem exigências no quesito de notas para garantir a dedicação e bons resultados na área acadêmica.
- A fim de garantir o alto nível de desempenho em atividades interescolares e extracurriculares, a escola possui o Código de Conduta de Atlética e Atividades comum a todo o distrito.
- A escola incentiva os alunos por meio das atividades esportivas no quesito de oportunidade de bolsas de estudos em universidades (uma

vez que lá as universidades são todas pagas e de valor alto), premiações para atletas destaque e homenagens dentro da escola.

De acordo com as informações levantadas, o tipo de estratégia utilizada pela *Naples High School* se encaixa na estratégia de diferenciação, a qual, segundo Hill e Jones (2013) obtém vantagem competitiva por meio de um produto único em algum aspecto de importância e essa estratégia permite que a empresa tenha um desempenho maior que seus concorrentes (outros países) e retornos acima da média (os quais se refletem em competições internacionais de alto nível).

Já dentro da escola brasileira estudada, a Escola Estadual Ismael Iglesias, pode-se identificar a seguinte estratégia, uma vez que o objetivo identificado do esporte dentro da escola – por meio de entrevistas e observações *in loco* –, é proporcionar alternativas de inserção social para as crianças e adolescentes da comunidade considerada mais vulnerável:

- O projeto “Esporte na Escola”, criado e realizado pelos professores Edvaldo Ormino da Silva, Jonathan Ramos Andrade e Leandro Pereira dos Santos, é a estratégia identificada para a realização desse objetivo e também do objetivo da Proposta Pedagógica de atender plenamente a comunidade e formar melhores cidadãos.

Para a escola brasileira, foi identificado o encaixe na estratégia de foco, que, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), acontece quando uma empresa planeja usar suas competências essenciais (conjunto de habilidades e tecnologias) para atender as necessidades de um nicho específico (alternativas de inserção social para comunidade constituída de alunos de classe média baixa).

5.3.2 Possibilidades Estratégicas nas Escolas Brasileiras

As possibilidades estratégicas sugeridas às escolas brasileiras, de acordo com as informações obtidas, são:

- Primeiramente, o cumprimento da Lei Paulista de Incentivo ao Esporte, Decreto Nº 55.636, de 26 de março de 2010, artigo 2º, que diz respeito aos recursos destinados às áreas de projetos esportivos educacionais, de formação desportiva, de rendimento e social:

Artigo 2º - Os recursos serão destinados a projetos desportivos que contemplem atividades sócio-desportivas educacionais, ao desporto e paradesporto, concentradas nas seguintes áreas:

I - Área Educacional: projetos voltados como disciplina ou atividade extracurricular desportiva no âmbito da educação básica, fundamental, médio e superior promovendo atividades no contra turno escolar, objetivando o desenvolvimento integral do indivíduo;

II - Área de Formação Desportiva: projetos voltados para a iniciação e desenvolvimento motor geral de crianças e adolescentes por meio da prática de atividades desportivas e físicas orientadas;

III - Área de Rendimento: projetos que finalizem a formação e iniciem o rendimento desportivo, de forma técnica e metodológica, na área do treinamento desportivo, atendendo equipes e atletas com idade igual ou superior a 14 anos, vinculadas a entidades de práticas desportivas e objetivando a formação e especialização, inclusive de alto rendimento;

IV - Área Sócio-Desportiva: projetos que utilizem o desporto como ferramenta de inserção social, propiciando as pessoas de baixa renda oportunidades para práticas desportivas (SÃO PAULO, 2010)

E o cumprimento da Lei Federal de Incentivo ao Esporte Nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006, a qual “dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências”:

[...] Art. 2º Os projetos desportivos e paradesportivos, em cujo favor serão captados e direcionados os recursos oriundos dos incentivos previstos nesta Lei, atenderão a pelo menos uma das seguintes manifestações, nos termos e condições definidas em regulamento: (Redação dada pela Lei nº 11.472, de 2007)

I - desporto educacional;

II - desporto de participação;

III - desporto de rendimento.

§ 1º Poderão receber os recursos oriundos dos incentivos previstos nesta Lei os projetos desportivos destinados a promover a inclusão social por meio do esporte, preferencialmente em comunidades de vulnerabilidade social. [...] (BRASIL, 2006)

Esses recursos devem ser repassados a cada projeto para a compra e substituição de materiais sempre que necessário, para o pagamento dos envolvidos, para conservação e reforma de estruturas esportivas, para a compra de uniformes exigidos em jogos oficiais e para a alimentação e transporte de alunos.

- O pagamento dos professores que possuem projetos como o “Esporte na Escola” por meio de contratação, servindo como um incentivo aos mesmos.
- Incentivo aos alunos de baixa renda por meio de cestas básicas mensais para não haver evasão por motivos de necessidade de geração de renda.

5.4 *Benchmarking* entre a Escola Americana e Brasileira

Para fazer o *Benchmarking* da escola americana para com a escola brasileira, há a necessidade de adaptação das estratégias à realidade do Brasil. As sugestões são as seguintes:

- Padronizar o esporte e inserir turmas de ACD em todas as escolas da Diretoria de Ensino Região de Caraguatatuba por meio de incentivo aos professores e fornecimento de material;
- Padronizar regras comuns a todas as escolas participantes de campeonatos municipais, regionais e estaduais.
- Separar a parte de atividade esportiva da matéria de Educação Física dentro da Diretoria de Ensino, para ter no mínimo uma pessoa cuidando de cada área, pois, hoje em dia é a mesma pessoa que faz esse papel.
- Estimular os alunos a participarem das turmas de ACD por meio de premiações e homenagens dentro da instituição.
- Possibilitar capacitação e certificação de professores para serem técnicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por finalidade estudar a gestão estratégica do esporte nas escolas americanas e brasileiras, evidenciando suas semelhanças e diferenças. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com atores-chave, observações *in loco*, pesquisas em sites oficiais, análises documentais e experiências prévias da autora.

Ao se estudar a gestão estratégica do esporte na escola americana – *Naples High School* – e brasileira – Escola Estadual Ismael Iglesias –, pode-se comprovar a discrepância entre as duas realidades em relação à organização do esporte, estrutura, regras, materiais disponíveis e profissionais especializados. Todavia, foram identificadas semelhanças de grande importância por meio das respostas de ambos os países, as quais mostraram que o esporte se faz de extrema importância para a formação de cidadãos e traz diversos resultados, quando relacionado à educação, como: aumento do rendimento escolar dos alunos, disciplina, organização, autoconfiança, consciência corporal, aumento do senso crítico, criatividade e diversas coisas que ambos os países disseram não se aprender dentro da sala de aula, mas que o esporte proporciona tal aprendizado.

Apesar das diferenças citadas, uma definição que ficou clara entre o esporte em escolas americanas e brasileiras é que nos Estados Unidos, visa-se o rendimento desde o início por meio do esporte e, no Brasil, visa-se o social por meio do esporte, sendo possível proporcionar alternativas de inserção social para crianças e adolescentes de comunidades consideradas mais vulneráveis. Motivo esse que provavelmente influencia nos resultados de competições a nível internacional.

Também ficou clara a semelhança e diferença do esporte dentro das escolas no quesito de: (1) as aulas de Educação Física de ambos os países trabalham o esporte, juntamente a outros eixos; (2) o programa de atlética oposto ao horário de aula é parte do plano escolar do Estado da Flórida, enquanto no Estado de São Paulo, há de se fazer um projeto para realização de treinos e práticas esportivas fora do horário de aula e pouquíssimas escolas possuem projetos e/ou estrutura para suprir os mesmos e, segundo a recente

pesquisa do IBGE, apenas 27% das escolas municipais possuem algum tipo de estrutura esportiva e quatro estados brasileiros não possuem nenhuma escola estadual com campo de futebol, ginásio, piscina ou pista de atletismo (Rondônia, Amapá, Pernambuco e Mato Grosso do Sul).

Outra diferença identificada deu-se em decorrência do ambiente interno e externo das duas instituições por meio da análise SWOT, onde pode-se perceber que a escola americana possui mais pontos positivos que negativos, e a escola brasileira possui mais pontos negativos que positivos. Mesmo com esse resultado e todas as dificuldades enfrentadas, a escola brasileira ainda consegue se destacar no município, região e estado, no quesito de conquistas de campeonatos.

A maior dificuldade encontrada neste trabalho foi encontrar uma escola pública de Ensino Médio em Caraguatatuba com práticas esportivas ativas e com resultados visíveis. Isso foi possível, graças às primeiras entrevistas que foram revelando quais eram as possibilidades para o trabalho.

Sugere-se para trabalhos futuros, um estudo aprofundado sobre os benefícios que o esporte – inserido nas organizações – pode trazer à saúde empresarial e de seus funcionários.

Propõe-se ainda um estudo das leis de incentivo ao esporte (Estadual e Federal) para o melhor entendimento do porquê de esses recursos não chegarem diretamente aos projetos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Governo Federal. **Lei de Incentivo ao Esporte Federal Nº 11.438**, de 29 de dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/850911.pdf> >. Acesso em: 18 de maio de 2017.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas que levam à maximização da performance empresarial – o caminho da qualidade total. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MENEGUELLI, Marcelle F. et al. *Benchmarking*: Ferramenta a Serviço da Inovação. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, Curso de Administração - N. 3, jul-dez 2007.

CARLINI, Reginaldo J.; VITAL, Tales W.; A utilização do *benchmarking* na elaboração do planejamento estratégico: Uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, FECAP, ano 6, n. 14, abril 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIER County Public Schools. **Distrit Profile**. Disponível em: <<http://www.collierschools.com/Page/349>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

COLLIER County School Board, **Rule 34**: Activity/Athletic Code of Conduct. Disponível em: <<http://www.collierschools.com/cms/lib/FL01903251/Centricity/Domain/1122/2015-2016COSC-RULE34-35.pdf>>. Acesso em: 23 de maio de 2017.

FERNANDES, Bruno H.; BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FHSAA. Florida High School Athletic Association, **Who We Are**. Disponível em: <<https://www.fhsaa.org/about>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **O Essencial da Administração Estratégica**: Casos reais e aplicação prática da teoria. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAISER Family Foundation. **Percent of Children (ages 10-17) who are Overweight or Obese**. Disponível em: <<http://kff.org/other/state-indicator/overweightobese-children/?currentTimeframe=0&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%22asc%22%7D>>. Acesso em: 25 de maio de 2017.

LIMA, João P. C.; ANTUNES, Maria T. P.; MENDONÇA, Octavio R. N.; PELEIAS, Ivam R.; Estudos de caso e sua aplicação: Proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, RCO, Ribeirão Preto, SP, v. 6, n. 14, p. 144-144, jan-abr 2012.

MARTINS, Marcelo M. C.; PROTIL, Roberto M.; DOLIVEIRAS, Sergio L.; Utilização do *Benchmarking* na Gestão Estratégica das Cooperativas Agroindustriais Paranaenses. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, FEA-RP/USP, v. 4, n. 10, p. 127-151, set-dez 2010.

NAPLES High School. **About Naples High School**. Disponível em: <<http://www.collierschools.com/domain/717>>. Acesso em: 02 de maio de 2017.

NFHS. National Federation of State High School Association, **Mission Statement**. Disponível em: <<https://www.nfhs.org/who-we-are/missionstatement>>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Mírian; MAÇADA, Antonio C. G., GOLDONI, Vanessa. Análise da Aplicação do Método Estudo de Caso na Área de Sistemas de Informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...**

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SÃO PAULO. Governo do Estado. **Lei Paulista de Incentivo ao Esporte**, Decreto Nº 55.636, de 26 de março de 2010. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2010/decreto-55636-26.03.2010.html>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. Currículo do Estado de São Paulo: Linguagens, códigos e suas tecnologias. 2ª ed. São Paulo: SE, 2011.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. Diretoria de Ensino Região de Caraguatatuba. **E. E. Ismael Iglesias**: Proposta Pedagógica. Caraguatatuba/SP, 2012.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. **Diretoria de Ensino – Região de Caraguatatuba**. Disponível em: <<https://decaraguatatuba.educacao.sp.gov.br/>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. **Resolução SE 4**, de 15 de Janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/1103.pdf>>. Acesso em: 18 de maio de 2017.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S.; **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo, Ed. Herder e Editora da Universidade de São Paulo, 1967.

THOMÉ, Clarissa. **Estrutura esportiva em escolas é deficitária, mostra pesquisa do IBGE**. O Estado de S. Paulo, 24 de maio de 2017. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,estrutura-esportiva-em-escolas-e-deficitaria-mostra-pesquisa-do-ibge,70001810580>>. Acesso em: 27 de maio de 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.